



TESIS PM-147501

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN
EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIVISI *NETWORK OPERATIONS* PT XYZ
SURABAYA**

MOH. ABDUL GHOFUR
NRP. 9114201407

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember


Oleh:
MOH. ABDUL GHOFUR
NRP. 9114201407

Tanggal ujian : 13 Desember 2016
Periode wisuda : Maret 2017

Disetujui oleh:


1. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT (Pembimbing I)
NIP. 196310081990021001


2. Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP (Pembimbing II)
NIDN. 0713106704


3. Prof. Dr. Drs. M. Isa Irawan, MT (Penguji)
NIP. 196312251989031001


4. Dr. Indung Sudarso, ST, MT (Penguji)
NIDN. 0727115201



Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Ir. Disuhar Manfaat, M.Sc., Ph.D.
NIP. 196012021987011001

“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”

PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI *NETWORK OPERATIONS* PT XYZ SURABAYA

Nama : Moh. Abdul Ghofur
NRP : 9114201407
Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP

ABSTRAK

Lima operator telekomunikasi di Indonesiadi antaranya Tel komsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata, Tri (3) dan Smart Telecom bersaing menghadirkan teknologi terkini 4G sebagai bagian strategi perusahaan menjadi terdepan dalam layanan komunikasi bergerak. PT XYZ adalah salah satu perusahaan multinasional yang bergerak di bidang layanan jasa telekomunikasi. Manajemen PT XYZ Surabaya menargetkan pelaporan kerja karyawan dapat meningkat sampai dengan 100%. Berdasarkan data tahun 2014, tingkat keaktifan karyawan dalam pelaporan kerja harian sebesar 8,97%, tahun 2015 sebesar 15,86% dan kuartal 1 tahun 2016 Januari sampai Maret sebesar 60,12%. Selain itu peneliti melakukan survey pendahuluan dengan hasil faktor motivasi lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan faktor kompetensi. Sehingga Penelitian ini berpusat pada permasalahan apakah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh pada kinerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT XYZ Surabaya dengan metode SEM-PLS. Hasil penelitian ini adalah variabel motivasi ekstrinsik yaitu supervisi paling dominan mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan sebesar 0,655 atau 65,5% oleh variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, sedangkan sebesar 34,5% dijelaskan oleh variabel lain. Dari indikator motivasi yang paling signifikan digunakan metode *Focus Group Discussion* (FGD) untuk memformulasikan rekomendasi yang paling tepat kepada manajemen PT XYZ untuk perbaikan kinerja karyawan divisi *Network Operations* dalam pelaporan kerja harian karyawan dan posisi karyawan dalam organisasi perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan.

Kata Kunci: *Laporan kerja harian, Motivasi intrinsik, Motivasi ekstrinsik, Kinerja karyawan*

“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”

INTRINSIK ANDEXTRINSIK INFLUENCE THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES DIVISION OF NETWORK OPERATIONS PT XYZ SURABAYA

By : Moh. Abdul Ghofur
Student Identity Number : 9114201407
Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP

ABSTRACT

There are five telecommunications operators in Indonesia, including Telkomsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata, Tri (3) and Smart Telecom compete to bring the latest 4G technologies as part of corporate strategy into the forefront of mobile communications services. PT XYZ is a multinational company engaged in the field of telecommunications services. The management of PT XYZ Surabaya targeting employee reporting can be increased up to 100%. Based on data from 2014, the level of activity of employees in the daily work of reporting 8,97%, 2015 amounted to 15,86% and the first quarter of January to March 2016 amounted to 60,12%. In addition, researchers conduct a preliminary survey with the results of the motivational factors have more influence on employee performance compared to the competence factor. So the researchers focused on the problem of whether the intrinsic motivation and extrinsic motivation influence on employee performance division of *Network Operations* PT XYZ Surabaya.

This study aims to determine how much influence the intrinsic and extrinsic motivation on employee performance PT XYZ Surabaya with SEM-PLS method. The results of this study are variable extrinsic motivation is supervision directly dominant influence on employee performance. Besides the variable performance of employees able to be explained by 0,655 or 65,5% by variable intrinsic motivation and extrinsic motivation, while 34,5% is explained by other variables. Of the most significant indicators of motivation used method *Focus Group Discussion* (FGD) to formulate the most appropriate recommendation to the management of XYZ for employee performance improvement division of *Network Operations* for reporting the daily work of employees and the employee's position within the company's organization in accordance with the ability of employees.

Key words: *Daily work reports, intrinsic motivation, extrinsic motivation, Employee performance*

“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas rahmat dan karunia Allah Yang Maha Esa atas selesainya penulisan Tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya”**. Tesis ini merupakan syarat yang harus ditempuh untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Seluruh keluarga yang telah memberi dukungan, semangat dan inspirasi untuk menyelesaikan tesis ini.
2. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT dan Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan dan menuntun penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. Ir. Udisubakti C, M.Eng. Sc selaku koordinator Program Studi MMT-ITS.
4. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan beserta seluruh staf dan karyawan Prodi MMT.
5. Teman-teman satu angkatan Program Studi Magister Manajemen Teknologi bidang keahlian Manajemen Industri semester genap angkatan tahun 2014 Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Pada penulisan Tesis ini, penulis sangat merasa adanya kekurangan dan kesalahan. Untuk itu penulis mengharapkan dan menerima segala masukan, kritik ataupun saran dalam menyempurnakan penulisan tesis ini. Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih.

Surabaya, November 2016

Penulis

Moh. Abdul Ghofur

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR PERSAMAAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Pelaksanaan Laporan Pekerjaan di PT XYZ	8
2.2 Manajemen sumber daya manusia	10
2.3 Motivasi sumber daya manusia	11
2.4 Kompetensi.....	18
2.5 Kinerja Sumber Daya Manusia	18
2.6 Hubungan Laporan Pekerjaan dan Kinerja Karyawan	21
2.7 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian	22
2.8 Metode <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	25
2.8.1 Definisi SEM	25
2.8.2 Notasi pada SEM	29
2.8.3 Analisis Faktor Konfirmatory (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	30
2.8.4 Konsep Dasar SEM <i>Partial Least Square</i> (PLS)	36
2.8.5 Tahapan Analisis SEM PLS.....	37
2.8.6 Konseptualisasi Model.....	38
2.8.7 Menentukan Metode Analisis Algorithm.....	41
2.8.8 Menentukan Metode Resampling	42
2.8.9 Menggambar Diagram Jalur.....	42

2.8.10	Evaluasi Model	43
2.9	FGD (<i>Forum Group Discussion</i>)	46
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN		49
3.1	Alur Proses Penelitian	49
3.2	Populasi dan Teknik Pengambilan Data	52
3.2.1	Populasi	52
3.2.2	Teknik Pengambilan Data	53
3.3	Perumusan variabel dan indikator penelitian	53
3.3.1	Variabel bebas (X)	54
3.3.2	Variabel tidak bebas, Kinerja SDM (Y)	55
3.4	Uji Kelayakan Model	62
3.4.1	Uji Validitas	62
3.4.2	Uji Reliabilitas	62
3.5	Teknik Analisa Data	62
3.6	FGD (<i>Forum Group Discussion</i>)	65
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		67
4.1	Analisa Deskriptif Penilaian Responden terhadap Indikator Penelitian	67
4.2	Analisa SEM-PLS	71
4.2.1	Pengolahan Data Menggunakan SEM-PLS	71
4.2.1.1	Running SEM-PLS Tahap 1	72
4.2.1.2	Running SEM-PLS Tahap 2	74
4.2.2	Analisa Model Pengukuran (<i>outer model</i>)	76
4.2.3	Pembentukan Persamaan <i>Outer Model</i>	77
4.2.4	Analisa model struktural (<i>inner model</i>)	80
4.3	FGD (<i>Focus Group Discussion</i>)	82
BAB 5 PENUTUP		86
5.1	Kesimpulan	86
5.2	Saran	86
DAFTAR PUSTAKA		88
LAMPIRAN-LAMPIRAN		90
LAMPIRAN 1		90
LAMPIRAN 2		93
LAMPIRAN 3		97
LAMPIRAN 4		103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tampilan web laporan pekerjaan PT XYZ	7
Gambar 2.2 Hubungan antara variabel Endogen, Eksogen dan Error	25
Gambar 2.3 Variabel Eksogen dan Endogen (Ferdinand, 2005)	27
Gambar 2.4 Hubungan variabel dan indikator (Ferdinand, 2005)	28
Gambar 2.5 Notasi SEM (Otok, 2012)	29
Gambar 2.6 Model Satu Faktor (Otok, 2012)	31
Gambar 2.7 Model Dua Faktor (Otok, 2012)	32
Gambar 2.8 Contoh Model Pengukuran SEM PLS (Ghozali, 2012)	37
Gambar 2.9 Tahapan Analisis PLS-SEM (Ghozali, 2012)	37
Gambar 2.10 Prosedur Pengukuran dan Pengembangan Konstruk (Ghozali, 2012)	38
Gambar 2.11 Contoh Konstruk dengan indikator Refleksif (Ghozali, 2012)	40
Gambar 2.12 Contoh Konstruk dengan indikator Formatif (Ghozali, 2012)	41
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian	51
Gambar 3.2 Model Penelitian	56
Gambar 4.1 Diagram Jalur SEM-PLS Awal	73
Gambar 4.2 Uji Validitas Tahap 1	73
Gambar 4.3 Uji Reliabilitas Tahap 1	74
Gambar 4.4 Diagram Jalur SEM PLS Tahap 2	74
Gambar 4.5 Uji Validitas Tahap 2	75
Gambar 4.6 Uji Reliabilitas Tahap 2	75
Gambar 4.7 R-Square	81
Gambar 4.8 f-Square	81

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat pelaporan kerja harian karyawan divisi <i>Network Operations</i> PT XYZ	2
Tabel 1.2 Fenomena pelaporan kerja harian karyawan divisi <i>Network Operations</i> PT XYZ.....	3
Tabel 1.3 Hasil survey pendahuluan kompetensi dan motivasi karyawan divisi <i>Network Operations</i> PTXYZ	3
Tabel 1.4 Nilai prestasi kerja karyawan divisi <i>Network Operations</i> PT XYZ	4
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	22
Tabel 2.2 Notasi SEM.....	29
Tabel 2.3 <i>Rule of Thumb Outer Model</i> Konstruk Reflektif	44
Tabel 2.4 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural.....	45
Tabel 3.1 Skala pengukuran kuesioner	53
Tabel 3.2 Variabel dan indikator penelitian.....	57
Tabel 3.3 Pernyataan kuisisioner.....	59
Tabel 4.1 Kelas Interval	68
Tabel 4.2 Deskriptif Jawaban Konstruk Motivasi Intrinsik.....	68
Tabel 4.3 Deskriptif Jawaban Konstruk Motivasi Ekstrinsik	70
Tabel 4.4 Deskriptif Jawaban Konstruk Kinerja.....	71
Tabel 4.5 AVE (<i>Average Variance Extracted</i>).....	76
Tabel 4.6 <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 4.7 <i>Loading dan Cross Loadings</i>	77
Tabel 4.8 Hasil Outer Model (Model Pengukuran)	78
Tabel 4.9 <i>Path Coefficient</i>	80
Tabel 4.10 Q^2	81

“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”

DAFTAR PERSAMAAN

Persamaan 2.1 Model satu faktor(Sharma, 1996).....	30
Persamaan 2.2Kovarian indikator model satu faktor.....	31
Persamaan 2.3 Kovarian indikator model satu faktor.....	31
Persamaan 2.4 Varian dan Kovarian indikator model satu faktor	31
Persamaan 2.5 Model dua faktor.....	32
Persamaan 2.6 Kovarians model dua faktor.....	32
Persamaan 2.7 Jumlah korelasi antara variabel indikator.....	33
Persamaan 2.8 Nilai Derajat Bebas.....	33
Persamaan 2.9 Varian dan Kovarian measuremen model persamaan (2.1).....	34
Persamaan 2.10 Estimasi Parameter	34
Persamaan 2.11 Varians Estimasi Parameter	34
Persamaan 2.12 Kovarians Estimasi Parameter.....	34
Persamaan 2.13 Matrix Covarian Persamaan (2.11) & (2.12).....	35
Persamaan 2.14 Matrix Varians Kovarians Persamaan (2.10) & (2.11)	35
Persamaan 2.15 Constrain Persamaan (2.10) & (2.11).....	35
Persamaan 2.16 Signifikansi Parameter.....	35
Persamaan 2.17 Mengukur <i>internal consistency</i> (Ghozali, 2012)	43
Persamaan 4.1 Kelas Interval.....	68
Persamaan 4.2 Persamaan outer model motivasi intrinsik.....	79
Persamaan 4.3Persamaan outer model motivasi ekstrinsik	79
Persamaan 4.4Persamaan outer model kinerja karyawan	79
Persamaan 4.5 Model PersamaanStruktural	81

“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri telekomunikasi global mengalami perkembangan teknologi *Global System for Mobile Communication (GSM)* secara pesat. Teknologi telekomunikasi terus berkembang mulai 2G, 3G dan 4G *Long Term Evolution (LTE)*. Teknologi telekomunikasi tersebut memenuhi semua kebutuhan komunikasi bergerak pelanggan dan kepuasan pelanggan baik komunikasi telepon, SMS dan data. Beberapa operator GSM dan 4G di Indonesia di antaranya Telkomsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata, Tri (3) dan Smart Telecom. Lima operator tersebut bersaing menghadirkan teknologi terkini 4G sebagai bagian strategi perusahaan menjadi terdepan dalam layanan komunikasi bergerak.

PT XYZ adalah perusahaan multinasional yang bergerak di bidang layanan jasa telekomunikasi. PT XYZ memiliki beberapa divisi penting salah satunya adalah Divisi *Network Operations*. Divisi *Network Operations* dibagi ke dalam 5 regional yaitu Sumatera, Jabotabek, Jawa Tengah & Jawa Barat, Jawa Timur & Bali Nusra dan Kalimantan & Sulawesi Maluku Papua (Sulampapua) operations.

Sebagai bagian dari strategi meningkatkan daya saingnya, PT XYZ mengaplikasikan kemajuan teknologi komunikasi berupa teknologi GSM, 3G dan 4G LTE dimana penggunaan teknologi tersebut harus didukung oleh infrastruktur dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kemampuan teknik yang baik dalam operasional dan pemeliharaan perangkat. Kemampuan teknik tenaga kerja lapangan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, sesuai waktu dan standard kualitas yang ditetapkan. SDM adalah manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi ataupun perusahaan, sebagai penggerak untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber Daya Manusia menjadi salah satu faktor penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi maupun perusahaan. SDM menjadi kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.

Laporan adalah suatu cara komunikasi dimana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau suatu badan karena tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Keraf, 2001:284). Laporan berisi informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta yang ditemukan. Data disusun sedemikian rupa sehingga akurasi informasi yang kita berikan dapat dipercaya dan mudah dipahami (Soegito, 2008). Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Berdasarkan pengertian laporan oleh Keraf dan Kinerja oleh Mangkunegara, bahwa ada keterkaitan antara laporan dengan kinerja. Laporan pekerjaan merupakan cara komunikasi karyawan kepada Atasan dengan menyampaikan informasi tugas kerja yang sudah dilaksanakan karyawan. Tugas kerja tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan Atasan kepada karyawan.

Manajemen PT XYZ menargetkan pelaporan kerja karyawan dapat meningkat sampai dengan 100%. Berdasarkan data tahun 2014, tingkat keaktifan karyawan dalam pelaporan kerja harian sebesar 8,97%, tahun 2015 sebesar 15,86% dan kuartal 1 tahun 2016 Januari sampai Maret sebesar 60,12%.

Tabel 1.1 Tingkat pelaporan kerja harian karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ

Nomor	Periode	Pencapaian (%)
1	2014	8,97
2	2015	15,86
3	Januari – Maret 2016	60,12

Sumber: PT XYZ

Fenomena kinerja karyawan berdasarkan data dari PT XYZ Surabaya menurun. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya disiplin karyawan dalam

menyelesaikan laporan kerja harian yang sudah ditetapkan. Fenomena tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2Fenomena pelaporan kerja harian karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ

Jenis Pekerjaan	Target Kerja Sesuai SOP	Realisasi
Laporan kerja harian	Sebelum jam 12 siang besok hari	Tidak tercapai

Sumber: PT XYZ

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kemauan (*motivation*). (Mangkunegara, 2014). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2005).

Untuk memastikan faktor kompetensi dan motivasi yang mempengaruhi secara dominan terhadap kinerja pelaporan pekerjaan. Maka peneliti melakukan survey pendahuluan. Hasil survey pendahuluan dapat dilihat pada tabel 1.3 dimana motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap menurunnya kinerja karyawan PT XYZ Surabaya.

Tabel 1.3Hasil survey pendahuluan kompetensi dan motivasi karyawan divisi *Network Operations* PTXYZ

Faktor	Hasil pra survey		Keterangan
	Ya	Tidak	
Kompetensi	50	0	Karyawan mempunyai kemampuan yang baik dalam melaporkan pekerjaan.
Motivasi	30	20	Karyawan kurang mempunyai motivasi yang memadai untuk bersedia melaporkan pekerjaan yang dilakukan.

Sumber: PT XYZ

Dikarenakan pentingnya pelaporan kerja harian masih belum memenuhi target 100%, sehingga menyebabkan hal-hal sebagai berikut:

1. Manajemen perusahaan tidak dapat memperoleh informasi lengkap tentang laporan kerja harian karyawan, sehingga tidak dapat mengukur beban kerja karyawan. Sehingga penilaian yang dilakukan Manajemen perusahaan bisa jadi kurang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh karyawan.
2. Manajemen perusahaan tidak dapat menempatkan posisi karyawan dalam organisasi perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan.

Tabel 1.4 Nilai prestasi kerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ

Nomor	Nilai (skala 1 – 5)	Persentasi (%)
1	1	0
2	2	3.7
3	3	51.9
4	4	35.2
5	5	9.3

Sumber: PT XYZ

Tabel 1.4 menunjukkan penilaian prestasi kerja selama tahun 2015. Hal ini menunjukkan distribusi nilai yang kurang berimbang dan karyawan harus tetap ada yang memperoleh nilai 2. Karyawan yang memperoleh nilai 2 tahun 2015 adalah karyawan yang berada di Surabaya. Dengan adanya pelaporan kerja yang lengkap diharapkan Manajemen mempunyai informasi yang lengkap dalam memberikan penilaian yang lebih obyektif.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya”**.

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang sebelumnya, maka diketahui ada permasalahan pada kinerja sumber daya manusia dalam pelaporan kerja harian belum mencapai target KPI 100%. Sehingga penelitian ini terpusat pada permasalahan sebagai berikut:.

1. Seberapa besar pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT XYZ Surabaya?
2. Bagaimana meningkatkan motivasi terhadap kinerja karyawan PT XYZ Surabaya?

1.3 Batasan Masalah

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor yang diteliti adalah motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya.
2. Penelitian dibatasi pada karyawan atau pekerja teknik yang bekerja pada divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini adalah:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT XYZ Surabaya.
2. Memberikan masukan kepada manajemen PT XYZ Surabaya untuk meningkatkan motivasi terhadap kinerja karyawan divisi *Network Operations* dalam pelaporan kerja harian karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang telah disebutkan, maka penelitian ini diharapkan berguna bagi PT XYZ dan bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

1. Bagi PT XYZ, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan referensi bagi peningkatan kinerja karyawan di PT XYZ.
2. Bagi ilmu pengetahuan, dengan metode dan model yang digunakan dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian di bidang sumber daya manusia.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan rincian susunan dalam penyusunan penelitian dalam tesis. Sehingga tujuan utama dari sistematika penulisan adalah untuk mempermudah dalam penyusunan penelitian ini. Sistematika penulisan tesis dilakukan sesuai dengan format tesis yang telah ditetapkan oleh pihak MMT-ITS sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang yang menimbulkan motivasi dan menjadi pendorong untuk dan perlu dilakukannya penelitian, perumusan dan batasan masalah penelitian serta tujuan dan manfaat penelitian. Bab ini diakhiri dengan sistematika penulisan yang merupakan penjelasan singkat dari tesis ini.

2. BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Membahas teori-teori dan metode yang diperoleh dari berbagai referensi relevan yang menjadi landasan untuk menunjang penelitian.

3. BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang dipakai. Selanjutnya dijelaskan alur proses penelitian, populasi dan teknik pengambilan data, perumusan variabel dan indikator penelitian, uji kelayakan model, teknik analisa data dan FGD (*Forum Group Discussion*).

4. BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi implementasi data-data penelitian ke dalam langkah-langkah penelitian untuk memperoleh hasil penelitian.

5. BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

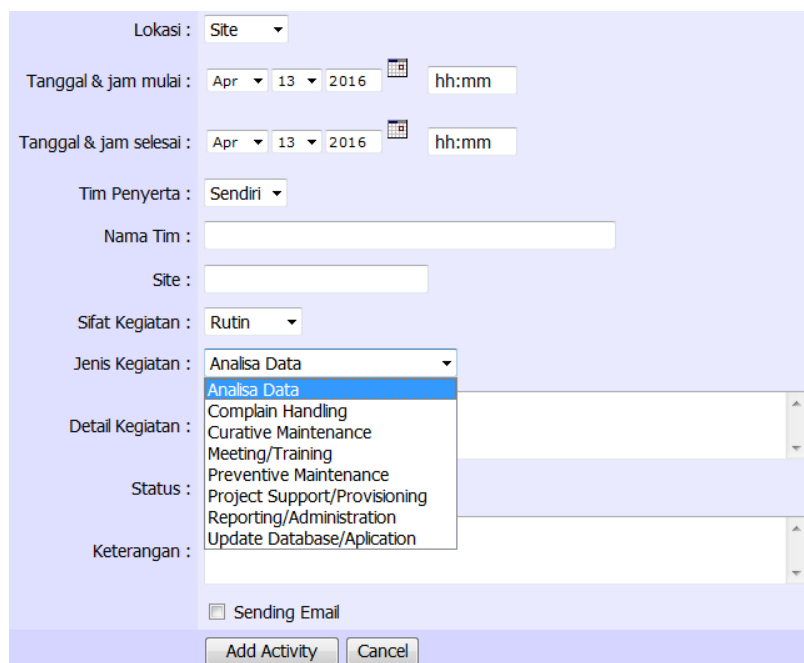
BAB2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelaksanaan Laporan Pekerjaan di PT XYZ

Laporan adalah suatu cara komunikasi dimana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau suatu badan karena tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Keraf, 2001:284). Laporan berisi informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta yang ditemukan. Data disusun sedemikian rupa sehingga akurasi informasi yang kita berikan dapat dipercaya dan mudah dipahami (Soegito, 2008).

Manajemen Divisi *Network Operations* PT XYZ memberikan sarana pengisian palaporan kerja harian melalui web yang dapat diakses kapan saja secara online lewat web <http://10.9.21.11/activity>. Tampilan web laporan pekerjaan harian ditampilkan pada gambar 2.1.



The screenshot shows a web form for reporting daily work activities. The form has a light blue header and a light purple footer. The main content area is white. The form fields are as follows:

- Lokasi :** A dropdown menu with 'Site' selected.
- Tanggal & jam mulai :** A date and time selector showing 'Apr 13 2016' and 'hh:mm'.
- Tanggal & jam selesai :** A date and time selector showing 'Apr 13 2016' and 'hh:mm'.
- Tim Penyerta :** A dropdown menu with 'Sendiri' selected.
- Nama Tim :** A text input field.
- Site :** A text input field.
- Sifat Kegiatan :** A dropdown menu with 'Rutin' selected.
- Jenis Kegiatan :** A dropdown menu with 'Analisa Data' selected. A list of options is visible: 'Analisa Data', 'Complain Handling', 'Curative Maintenance', 'Meeting/Training', 'Preventive Maintenance', 'Project Support/Provisioning', 'Reporting/Administration', and 'Update Database/Aplication'.
- Detail Kegiatan :** A text input field.
- Status :** A text input field.
- Keterangan :** A text input field.
- Sending Email :** A checkbox.
- Buttons :** 'Add Activity' and 'Cancel' buttons.

Gambar 2.1 Tampilan web laporan pekerjaan PT XYZ

Ruang lingkup jenis kegiatan dalam pelaporan kerja harian di Divisi *Network Operations* PT XYZ terbagi delapan jenis pekerjaan sebagai berikut:

1. *Analisa data*

Merupakan pekerjaan mengolah data performansi perangkat menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut bisa dipahami dan bermanfaat untuk solusi permasalahan, terutama masalah yang berkaitan dengan kegiatan operasional di lapangan.

2. *Complain handling*

Merupakan pekerjaan dalam menangani keluhan pelanggan dalam menggunakan layanan telekomunikasi baik telepon, SMS dan koneksi data.

3. *Curative maintenance*

Merupakan pekerjaan perbaikan peralatan telekomunikasi yang sedang mengalami kerusakan agar peralatan tersebut dapat berfungsi normal kembali. Selain memperbaiki kerusakan, pekerjaan ini mempelajari penyebab kerusakan dan mempelajari cara-cara mengatasinya dengan cepat, tepat dan benar.

4. *Meeting dan training*

Meeting adalah pekerjaan karyawan melakukan pertemuan dengan pihak internal dan eksternal perusahaan dalam cakupan membahas kegiatan operasional karyawan. Sedangkan *training* adalah pekerjaan karyawan dalam memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih baik dan cepat.

5. *Preventive maintenance*

Merupakan pemeriksaan perangkat secara berkala untuk mendeteksi lebih awal kerusakan ringan perangkat dan mencegah kerusakan perangkat yang parah.

6. *Project support dan provisioning*

Project support adalah pekerjaan mensupport kegiatan proyek mulai perencanaan, pelaksanaan dan uji kelayakan operasi perangkat baru. Sedangkan *provisioning* adalah pekerjaan mengupdate sistem operasi

perangkat baru pada saat perangkat diaktifkan sebelum memberikan layanan kepada pelanggan.

7. *Reporting (administration)*

Merupakan penyampaian perkembangan, hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada Atasan baik secara lisan maupun secara tertulis.

8. *Update database (application)*

Merupakan pekerjaan mengubah kumpulan data yang sudah disimpan sebelumnya pada server sesuai kondisi terkini. Selain itu juga pekerjaan membuat aplikasi yang memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan sendiri maupun pekerjaan tim lain.

Delapan kegiatan tersebut termasuk semua kegiatan yang dilakukan karyawan baik kegiatan yang dilaksanakan di lapangan maupun support di kantor. Lokasi kerja dari tenaga kerja lapangan adalah lokasi dimana perangkat telekomunikasi dipasang. Lokasi pemasangan perangkat dilakukan sebagian di menara dan di bawah menara. Lokasi kerja lapangan disebut sebagai Site.

2.2 Manajemen sumber daya manusia

Dalam menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya. Dengan pengaturan manajemen SDM secara professional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai kemampuan, pelatihan dan pengembangan karir (Mangkunegara, 2008).

Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan (Hadari Nawawi, 2003:42).

Karyawan yang bekerja di Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya pada umumnya memiliki status kepegawaian sebagai berikut:

1. Pegawai tetap

Adalah pegawai yang status kepegawaiannya merupakan karyawan tetap dari perusahaan. Tugas pegawai tetap ini lebih kepada tugas-tugas manajerial, seperti Cluster leader (supervisor), analisa data untuk perbaikan kualitas jaringan dan lainnya.

2. Pegawai kontrak

Adalah pegawai dengan kontrak waktu tertentu, yang direkrut dan dipekerjakan selama periode waktu tertentu. Biasanya dalam periode waktu satu tahun, bisa diperpanjang pada tahun berikutnya.

Dalam penelitian ini, sumber daya manusia yang akan diteliti adalah pada tenaga teknik yang melakukan kegiatan operasional dan perbaikan perangkat baik tenaga lapangan di lokasi perangkat maupun support di kantor untuk bagian monitoring dan analisa perbaikan kualitas perangkat.

2.3 Motivasi sumber daya manusia

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* berarti “to move” atau menggerakkan. “*Motivation is the set of process that arouse, direct and maintain human behavior toward attaining some goal*” (Greenberg & Baron, 2003). Seperangkat proses yang mengarahkan, membangkitkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan. Terdapat tiga komponen dasar dalam motivasi yaitu pembangkit (*arousal*), arah tujuan (*direction*) dan pemeliharaan perilaku ke arah pencapaian tujuan (*maintenance of behavior toward a goal*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2005).

George and Jones (2002) berpendapat teori motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi proses (*process theory*) dan motivasi kepuasan (*content theory*). Motivasi proses berdasar pada bagaimana suatu organisasi menemukan daya

penggerak motivasi agar karyawan bekerja sepenuh hati, rajin dan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kepuasan berdasar pada kebutuhan-kebutuhan manusia dan kepuasan yang didapatkan dari pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Berdasarkan pandangan tentang motivasi di atas, dapat diperoleh tiga hal sebagai berikut:

1. Para ahli teori motivasi meyakinkan pandangan yang berbeda pada penekanannya.
2. Motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja.
3. Motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan dengan sukarela melakukan pekerjaan secara lebih produktif dan saling berkerja sama dengan tim adalah didorong oleh motivasi kerja yang berasal dari individu karyawan maupun faktor di luar karyawan. Motivasi kerja mengandung tiga hal yang amat penting yaitu (Sutrisno, 2009):

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara populer, motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapai tujuan organisasi akan tercapai pula tujuan pribadi.
2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern (Sutrisno, 2009):

1. Faktor intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan:

- Memperoleh kompensasi yang memadai
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya. Harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki dan nasib lebih baik tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan tidak mau bekerja dan pemalas.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal berikut:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Pimpinan yang adil dan bijaksana
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala. Pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja sehingga ia pantas untuk dijadikan pimpinan dalam unit organisasi.

2. Faktor ekstern

Faktor ekstern tidak kalah peranannya dalam memotivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d. Adanya jaminan kerja

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja tidak untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak perlu sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan lainnya. Biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya. Hal penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawannya. Sehingga karyawan mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

Terdapat dua sumber motivasi menurut DeVoe dan Iyengar (2004) dalam Riniwati (2011) sebagai berikut:

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kepentingannya sendiri misalnya memberi rasa berprestasi (George & Jones, 2002). Motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hierarki kebutuhan manusia maka akan menyangkut kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi. Indikator motivasi intrinsik di antaranya:

a. Ketertarikan pada pekerjaan

Ketertarikan pada pekerjaan yang sedang dilakukan pada bidang pekerjaan merupakan salah satu faktor penting yang memotivasi seseorang dalam bekerja.

b. Ketertantangan pada pekerjaan

Dorongan kebutuhan adalah proses yang tanpa henti-hentinya mencari dan mencoba mengatasi ketertantangan yang optimal. Rasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

c. Belajar hal baru

Seseorang dapat selalu belajar hal baru baik melalui pekerjaan itu sendiri maupun melalui pengalaman orang lain merupakan alasan untuk bekerja.

d. Pengembangan diri

Pengembangan dimana seseorang dapat mengembangkan diri melalui workshop dan training yang diberikan oleh perusahaan.

e. Menciptakan kontribusi penting

Keinginan untuk dapat menciptakan kontribusi penting bagi tim kerja, perusahaan dan kehidupan bermasyarakat.

f. Memanfaatkan potensi sepenuhnya

Perasaan senang bahwa kemampuan dan keterampilan diri dapat bermanfaat bagi orang lain dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

g. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan atasan.

h. Otonomi

Karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaan yang memberikan kekuasaan tertentu bagi karyawan. Contohnya dalam membuat tindakan-tindakan, rencana, jadwal dan lainnya.

i. Kreatif

Karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaan yang memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menciptakan ide, cara, inovasi dan terobosan baru yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kebutuhan berkaitan dengan materi dan penghargaan sosial (George & Jones, 2002). Motivasi ekstrinsik menyangkut kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah. Indikator motivasi ekstrinsik di antaranya:

a. Gaji

Gaji adalah upah yang dibayarkan dalam waktu tetap dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu sebagai balasan atas pelaksanaan pekerjaan. Gaji dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.

b. Insentif dan bonus

Insentif dan bonus merupakan tambahan penghasilan selain gaji yang dapat berupa uang, barang dan sebagainya. Seorang individu bekerja untuk memenuhi kebutuhan primer, sekunder dan tersier. Sehingga insentif dan bonus sebagai sarana pemenuh kebutuhan dan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.

c. Keamanan kerja

Keamanan kerja merupakan persepsi individu tentang keyakinan terhadap kontinuitas jabatan yang diduduki dalam perusahaan tempat bekerja serta keyakinan terhadap kontinuitas pekerjaan tersebut.

d. Fasilitas kerja

Fasilitas kerja adalah sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas pekerjaan. Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang lengkap dan menunjang kegiatan operasional yang memotivasi karyawan dalam bekerja lebih baik.

e. Kontak sosial

Kontak sosial adalah hubungan antara satu orang atau lebih melalui percakapan dengan saling mengerti tentang maksud dan tujuan masing-masing. Keinginan terhadap kontak sosial dengan karyawan lain dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

f. Penghargaan

Penghargaan dapat memotivasi karyawan bekerja dengan lebih semangat dan baik.

2.4 Kompetensi

Menurut Kravetz (2004), kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja. Definisi kompetensi menurut Moulton (2003) terbagi dua yaitu bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknis yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerjanya.

Sedangkan Laksmono (2004:1) menjelaskan bahwa secara umum pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*) lain atau kepribadian (*personality*).

2.5 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja atau *performance* SDM adalah kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan dan unit kerja. Dan faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah (Bacal, 2004):

1. Faktor pegawai yang terdiri dari:
 - a. *Attitudes* (Sikap)
 - b. *Skills* (Keahlian)
 - c. *Knowledge* (Pengetahuan)
 - d. *Abilities* (Kemampuan)
2. Faktor sistem yang terdiri dari:
 - a. *Tools* (Alat kerja)

- b. *Resources* (Sumber daya)
- c. *Socialsystem* (Lingkungan sosial)
- d. *Coworkers* (Rekan kerja)
- e. *Managerialbehavior* (Sikap manajemen)

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktifitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu. (Wirawan, 2009).

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Menurut Henry Simamora, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor (Mangkunegara, 2014), yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*

Menurut A. Dale Timple, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor yang dihubungkan dengan lingkungannya, seperti rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2014).

Dari beberapa pendapat yang ada mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh pada motivasi kerja dan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Mursalim Umar Gani, 2006).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kemauan (*motivation*). (Mangkunegara, 2014). Rumusannya akan sebagai berikut:

$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

Penjelasan dari rumusan diatas adalah sebagai berikut: faktor kemampuan (*ability*) secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya tenaga kerja yang memiliki *IQ* diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai, akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Faktor motivasi (*motivation*), adalah sikap (*attitude*) tenaga kerja terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif akan situasi kerjanya, akan menunjukkan motivasi kerja tinggi. Sebaliknya yang bersikap negatif akan situasi kerjanya, akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Pendapat atau teori lain terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM adalah faktor individu dan faktor lingkungan (Gibson dkk., 2011).

Dari beberapa pendapat yang ada mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), ada pengelompokan yang hampir sama, yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Pengertian dari faktor intern adalah faktor dari dalam individu SDM, sedangkan faktor eksternal adalah faktor dari luar individu SDM. Atau oleh (Mangkunegara, 2014) disimpulkan sebagai faktor individu dan faktor lingkungan organisasi.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A. P., 2005). Sementara itu Hasibuan mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2005). Lalu menurut Veitzal Rivai, kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004).

Menurut Robbins, indikator dari variabel kinerja ada 3 (Robbins, 2006), yaitu:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan, serta keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Kuantitas terkait jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Kualitas mencerminkan bentuk keluaran.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah ketepatan kerja dengan waktu yang telah ditetapkan. Yaitu penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

2.6 Hubungan Laporan Pekerjaan dan Kinerja Karyawan

Laporan adalah suatu cara komunikasi dimana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau suatu badan karena tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Keraf, 2001:284). Laporan berisi informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta yang ditemukan. Data disusun sedemikian rupa sehingga akurasi informasi yang kita berikan dapat dipercaya dan mudah dipahami (Soegito, 2008).

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah performance. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktifitas menyelesaikan

sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu. (Wirawan, 2009).

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Berdasarkan pengertian laporan oleh Keraf dan Kinerja oleh Mangkunegara, bahwa ada keterkaitan antara laporan dengan kinerja. Laporan pekerjaan merupakan cara komunikasi karyawan kepada Atasan dengan menyampaikan informasi tugas kerja yang sudah dilaksanakan karyawan. Tugas kerja tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan Atasan kepada karyawan.

2.7 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Penelitian terdahulu penting sebagai dasar referensi dalam menyusun penelitian ini. Kajian dilakukan menggunakan tabel untuk mengetahui hasil, perbandingan dan posisi penelitian ini. Dengan referensi dari penelitian-penelitian tentang sumber daya manusia terdahulu (Tabel 2.1), maka dalam penelitian ini, pengelompokan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM adalah motivasi yang dibagi menjadi dua yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Pada penelitian ini, analisa yang akan digunakan adalah analisa statistik SEM (Structural Equation Modeling) PLS. Sehingga bisa didapatkan informasi empiris, mana saja faktor yang berpengaruh besar kepada kinerja SDM dan hubungan dari masing-masing faktor.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis dan tahun penelitian	Variabel			Metode
			Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik	Kinerja	
1	<i>Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus on the Police Force in Nairobi, Kenya</i>	Were M. Susan, Prof R .W Gakure & Mr. E. K Kiraithe (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pengetahuan • Dampak pelatihan • Perubahan kurikulum pelatihan • Sistem penilaian di tempat • Peluang promosi • Skema gaji (kompensasi) • Reformasi secara keseluruhan 		<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian keamanan di masyarakat 	SPSS dan Regresi Linier
2	<i>Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a theory in the Software Industry in West Bengal (India)</i>	MK Sanyal & SB Biswas (2014)	Motivasi: <ul style="list-style-type: none"> • Proses penilaian • Sistem Feedback • Tugas derivatif (hubungan kerja bilateral) • Penggajian • Pertumbuhan hubungan antar karyawan • Penghargaan • Pengakuan • Kesepakatan hukuman • Penguatan inovasi • pemberdayaan menerima budaya kerja 		<ul style="list-style-type: none"> • Target pekerjaan 	Regresi binary
3	<i>A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee</i>	Rizwan, Tariq, Hassan, &	<ul style="list-style-type: none"> • Pengakuan • Promosi • Pelatihan 		Kualitas pengajaran guru	Regresi Linier dan SPSS

No	Judul	Penulis dan tahun penelitian	Variabel			Metode
			Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik	Kinerja	
	<i>Performance in Pakistan</i>	Sultan (2014)				
4	<i>Intrinsic and Extrinsic Motivation: Pivotal Role in Bank Tellers Satisfaction and Performance: Case Study of Palestinian Local Banks</i>	Mohammad Tahseen Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Aktifitas • Tanggung jawab • Ragam • Status sosial • Nilai moral • Keamanan • Layanan sosial • Otoritas • Kemampuan potensi diri • Independen • Kreatifitas • Prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan kerja • Teknis • Kebijakan perusahaan • Kompensasi • Kemajuan • Kondisi kerja • Rekan kerja • Pengakuan 	Layanan nasabah	Statistik deskriptif
5	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya	Febrian Nurtaneo Akbar (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Penghargaan • Tanggung jawab • Pengembangan diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi atau pengawasan • Gaji • Status • Kondisi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • kualitas kerja • Kuantitas kerja • Ketepatan waktu 	Regresi Linier Berganda

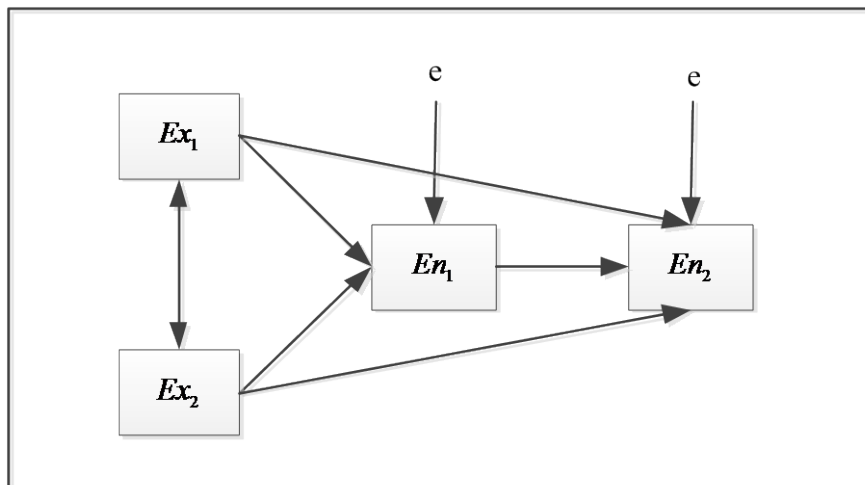
6	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi <i>Network Operations</i> PT XYZ Surabaya	Penelitian ini: Moh. Abdul Ghofur (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Aktifitas (X1.1) • Ketertarikan pada pekerjaan (X1.2) • Ketertantangan pada pekerjaan (X1.3) • Tanggung jawab (X1.4) • Kemampuan potensi diri (X1.5) • Otoritas (X1.6) • Independen (X1.7) • Belajar hal baru (X1.8) • Kreatifitas (X1.9) • Prestasi (X1.10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengakuan (X2.1) • Fasilitas kerja (X2.2) • Kebijakan perusahaan (X2.3) • Hubungan rekan kerja (X2.4) • Promosi (X2.5) • Proses penilaian (X2.6) • Supervisi (X2.7) • Reformasi keseluruhan (X2.8) • Bonus (X2.9) • Gaji (X2.10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas laporan (Y1.1) • Kualitas laporan (Y1.2) • Ketepatan Waktu (Y1.3) 	SEM PLS
---	---	---	---	---	---	---------

2.8 Metode *Structural Equation Modelling* (SEM)

2.8.1 Definisi SEM

Model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah generasi kedua teknik analisis multivariate. SEM dapat menguji model secara bersamaan, tidak seperti analisis multivariate biasa seperti regresi berganda dan analisis faktor. Model-model yang dapat diuji SEM sebagai berikut:

- Model struktural dimana mengukur hubungan antara konstruk independen dan dependen
- Model measurement: hubungan (*nilai loading*) antara indikator dengan konstruk (variabel laten)



Gambar 2.2 Hubungan antara variabel Endogen, Eksogen dan Error

Structural Equation Modeling (SEM) atau model persamaan struktural merupakan sekumpulan teknik-teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative rumit secara simultan (Ferdinand, 2005). Hubungan yang relatif rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen atau dengan satu atau beberapa variabel independen. SEM juga disebut sebagai *Path Analysis* atau *Confirmatory Factor Analysis*.

SEM merupakan pengembangan dari beberapa keterbatasan analisis multivariat. SEM adalah sebuah model statistic yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis di antara variabel dalam sebuah model teoritis baik secara langsung atau melalui variabel perantara (Wirawan,

2009). SEM adalah teknik statistic multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang pernah ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstrunknya ataupun hubungan antarkonstruk (Santoso, 2007).

Dalam analisi SEM terdapat tiga kegiatan yang dapat dilakukan secara serempak (Ferdinand, 2005), yaitu:

1. Pengujian model hubungan antara konstruk endogen dan eksogen, hubungan antara indikator dengan konstruk dilakukan dengan *path analysis*.
2. Pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument dilakukan dengan *confirmatory factor analysis*.
3. Mendapatkan model yang bermanfaat untuk mengetahui hubungan antara konstruk-konstruk yang diteliti dengan menggunakan persamaan struktural.

Komponen-komponen dasar SEM sebagai berikut (Schumaker & Lomax, 1996):

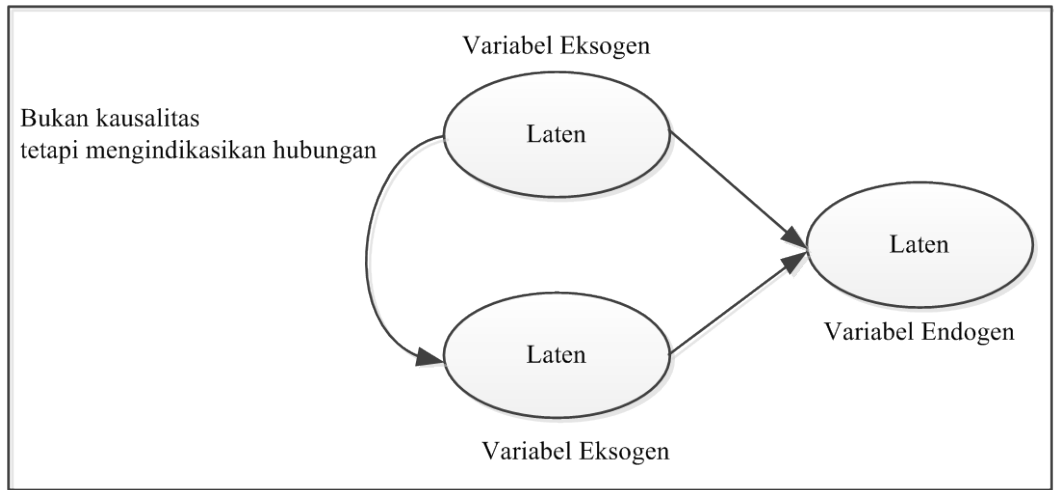
1. Variabel Laten dan Manifes

SEM terdiri dari variabel-variabel laten dan manifest. Jika terdapat satu variabel laten, maka akan terdapat dua atau lebih variabel manifest. Variabel laten disebut dengan *unobserved variables*, konstruk atau konstruk laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, kecuali dukur melalui satu atau lebih variabel manifest. Sedangkan variabel yang dapat diukur langsung disebut dengan variabel manifest atau *observed variable*, *measure variable* atau *indicator*.

2. Variabel Laten Eksogen dan Endogen

Variabel atau konstruk eksogen disebut juga dengan *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Dengan kata lain variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada SEM, variabel eksogen biasanya ditunjukkan dengan tanda anak panah yang berasal dari variable tersebut kearah variabel endogen. Variabel endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk atau dengan kata lain variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen atau eksogen

(Ferdinand, 2005). Pada model SEM, variabel endogen biasanya digambarkan dengan anak panah yang menuju variabel tersebut (Gambar 2.3).

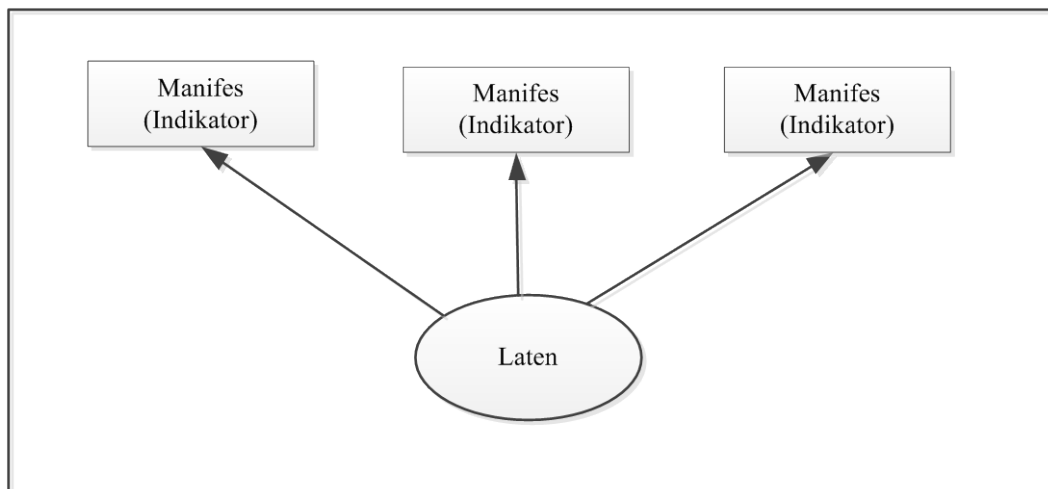


Gambar 2.3 Variabel Eksogen dan Endogen (Ferdinand, 2005)

Sedangkan garis lengkung yang menghubungkan antara variabel bukan menjelaskan kausalitas tetapi mengindikasikan adanya korelasi.

3. *Measurement Model dan Structural Model*

Model SEM dibagi menjadi dua bagian utama yaitu model deskriptif (*measurement model*) dan model prediktif (*structural model*). Model deskriptif yaitu bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya dimana model ini ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya (Ferdinand, 2005). Sedangkan model prediktif yaitu bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan-hubungan antar variabel laten atau antar variabel eksogen dengan variabel dan menjelaskan struktur hubungan yang terbentuk atau menjelaskan kausalitas antar variabel pada gambar 2.4.



Gambar 2.4 Hubungan variabel dan indikator (Ferdinand, 2005)

4. Kesalahan (Error) Pada Pengukuran

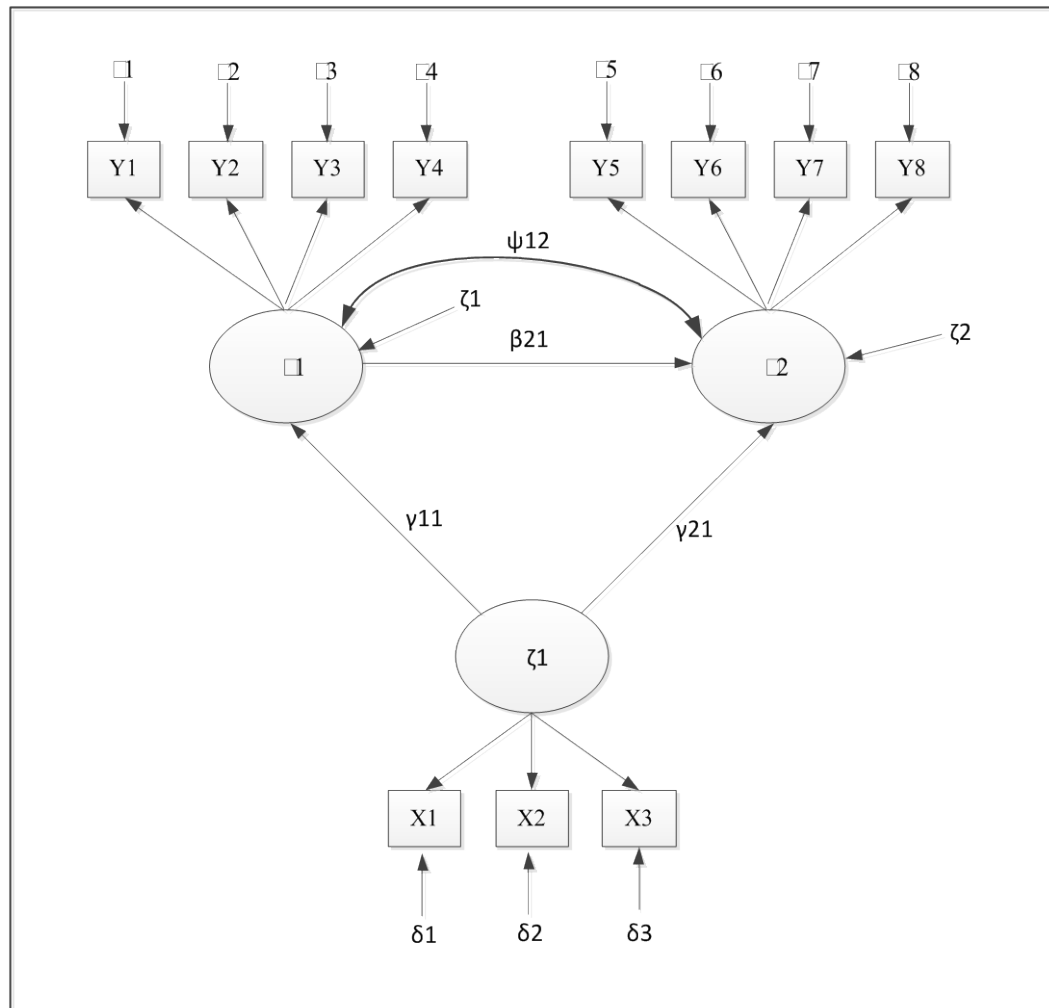
Pada sebuah model SEM, khususnya pada pengukuran indikator atau sebuah variabel laten akan terdapat variabel kesalahan (*error*) yang ditampilkan dengan symbol lingkaran kecil tanpa nama (kosong) yang ada di setiap indikator. Variabel error ini ditampilkan dalam bentuk lingkaran karena kesalahan (*error*) tidak dapat diobservasi secara langsung (Santoso, 2007). Terdapat dua jenis error pengukuran dalam SEM yaitu *measurement error* dan *structural error*. *Measurement error* adalah kesalahan pengukuran pada setiap indikator dalam pengukuran variabel dari data-data yang dikumpulkan. Sedangkan *error* pada structural model sering disebut dengan *residual error* atau *disturbance terms* yang merefleksikan varians yang tidak dapat dijelaskan dalam variabel endogen (dependen) yang disebabkan semua faktor yang tidak dapat diukur. Oleh karena itu sama seperti indikator pada sebuah variabel endogen harus disertai dengan sebuah variabel *error*.

Salah satu keunggulan SEM adalah kemampuan untuk membuat model konstruk-konstruk sebagai variabel laten atau variabel-variabel yang tidak dapat diukur secara langsung tetapi diestimasi dalam model dari variabel-variabel yang diukur yang diasumsikan mempunyai hubungan dengan variabel laten. Dengan demikian hal ini memungkinkan pembuat model secara eksplisit dapat mengetahui ketidakreliabilitas suatu pengukuran dalam model yang

mana teori mengijinkan relasi-relasi struktural antara variabel-variabel laten secara tepat dibuat suatu model.

2.8.2 Notasi pada SEM

Notasi-notasi yang digunakan dalam SEM ditunjukkan pada gambar 2.5 di bawah ini.



Gambar 2.5 Notasi SEM (Otok, 2012)

Tabel 2.2 Notasi SEM

Notasi	Keterangan
ξ (ksi)	Variabel laten eksogen (variabel independen)
η (eta)	Variabel laten endogen (variabel dependen)
γ (gamma)	Matriks yang berisi koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

Notasi	Keterangan
β (beta)	Matriks yang berisi koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen
X	Indikator variabel eksogen
Y	Indikator variabel endogen
ϕ (phi)	Matrik varian-kovarian dari variabel laten eksogen
δ (delta)	Alat pengukuran (<i>measurement error</i>) pada variabel manifest atau variabel indikator untuk variabel laten eksogen
ϵ (epsilon)	Alat pengukuran (<i>measurement error</i>) pada variabel manifest atau variabel indikator untuk variabel laten endogen
ζ (zeta)	Galat model (<i>model error</i>) dari variabel laten endogen

2.8.3 Analisis Faktor Konfirmatory (*Confirmatory Factor Analysis*)

Terdapat 2 macam analisa faktor yaitu analisis faktor eksploratori dan analisis faktor konfirmatori. Pada analisis faktor konfirmatori peneliti harus memiliki konsep terlebih dahulu seperti variabel-variabel laten apa saja yang termasuk ke dalam faktor-faktor tersebut serta memiliki hipotesis terhadap konsep. Maka perlu dilakukan konfirmasi lebih lanjut yaitu memeriksa validitas dan reliabilitasnya. Hal ini dapat dilakukan dengan Analisis Faktor, sehingga dinamakan Analisis Faktor Konfirmatori. Pada prinsipnya analisis ini hanya melakukan konfirmasi berdasarkan teori atau konsep yang sudah ada terhadap keakuratan (valid dan reliable) instrument yang dibuat.

▪ Model Satu Faktor

Model satu faktor adalah model yang diasumsikan terdiri dari dua indikator ($p = 2$). Model satu faktor ditunjukkan pada Gambar 2.6 dengan bentuk persamaan sebagai berikut (Sharma, 1996):

$$x_1 = \lambda_1 \xi + \delta_1 ; \quad x_2 = \lambda_2 \xi + \delta_2 \quad (2.1)$$

Dengan matriks kovarian, Σ

$$\Sigma = \begin{pmatrix} \sigma_1^2 & \sigma_{12} \\ \sigma_{12} & \sigma_2^2 \end{pmatrix}$$

$$E(X_j) = E[\lambda_j \xi + \delta_j] = \lambda_j E(\xi) + E(\delta_j) + 2E(\lambda_j \xi \delta_j) = X_j + \text{var}(\delta)$$

(2.2)

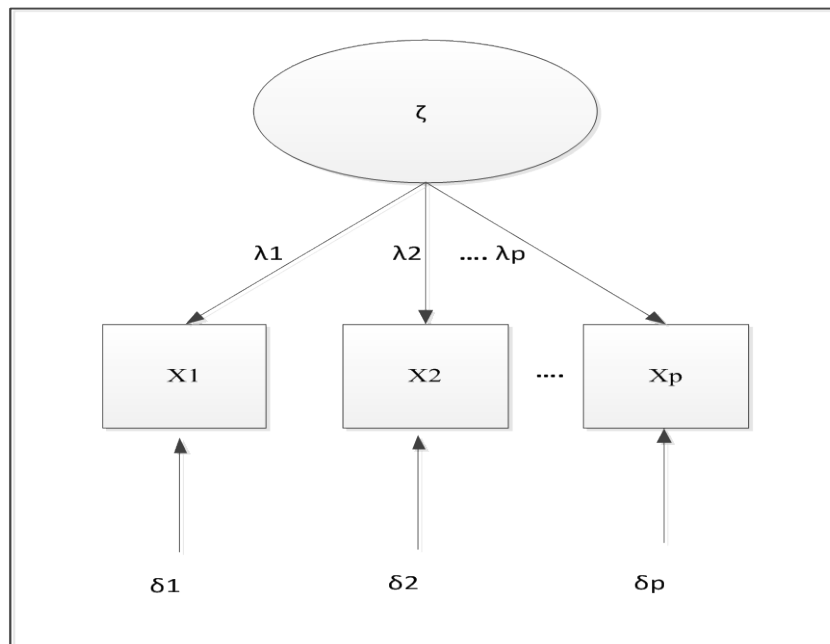
$$\begin{aligned} E(X_j X_k) &= E(\lambda_j \xi + \delta_j)(\lambda_k \xi + \delta_k) \\ &= \lambda_j \lambda_k E(\xi^2) + \lambda_j E(\xi \delta_k) + \lambda_k E(\xi \delta_j) + E(\delta_j \delta_k) \\ &= \lambda_j \lambda_k \end{aligned}$$

(2.3)

Diasumsikan varians faktor laten (ξ) adalah satu dengan error (δ) dan antar konstruk tidak berkorelasi dan error tidak berkorelasi dengan error yang lain Varians dan kovarians dari indikator diberikan pada persamaan (2.4) berikut:

$$\begin{aligned} \sigma_1^2 &= \lambda_1^2 + V(\delta_1) \\ \sigma_2^2 &= \lambda_2^2 + V(\delta_2) \\ \sigma_{12} &= \sigma_{21} = \lambda_1 \lambda_2 \end{aligned}$$

(2.4)



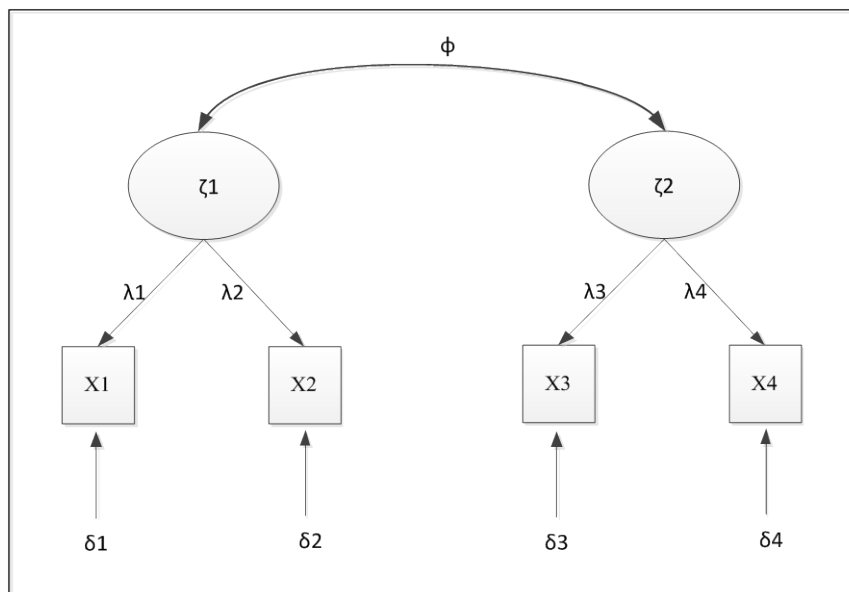
Gambar 2.6 Model Satu Faktor (Otok, 2012)

▪ Model Dua Faktor

Model dua faktor dapat dilihat pada gambar 2.7 dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} X_1 &= \lambda_1 \xi + \delta_1 \\ X_2 &= \lambda_2 \xi + \delta_2 \\ X_3 &= \lambda_3 \xi + \delta_3 \\ X_4 &= \lambda_4 \xi + \delta_4 \end{aligned} \quad (2.5)$$

dimana x_1 dan x_2 adalah indikator pembentuk ξ_1 , sedangkan x_3 dan x_4 merupakan indikator pembentuk ξ_2 .



Gambar 2.7 Model Dua Faktor (Otok, 2012)

Berdasarkan persamaan yang diberikan hubungan antara parameter model dengan elemen matriks kovarians sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \sigma_1^2 &= \lambda_1^2 + V \\ \sigma_2^2 &= \lambda_2^2 + V(\delta_2) \\ \sigma_3^2 &= \lambda_3^2 + V(\delta_3) \\ \sigma_4^2 &= \lambda_4^2 + V(\delta_4) \\ \sigma_{12} &= \lambda_1 \lambda_2 \\ \sigma_{13} &= \lambda_1 \lambda_3 \phi \\ \sigma_{14} &= \lambda_1 \lambda_4 \phi \\ \sigma_{23} &= \lambda_2 \lambda_3 \phi \\ \sigma_{24} &= \lambda_2 \lambda_4 \phi \\ \sigma_{34} &= \lambda_3 \lambda_4 \phi \end{aligned} \quad (2.6)$$

▪ Identifikasi Model

Satu hal yang harus dijawab apakah model tersebut memiliki nilai unik sehingga dapat diestimasi. Jika suatu model tidak dapat diidentifikasi, maka tidak dapat menentukan nilai yang unik untuk koefisien model. Pada sebuah model diidentifikasi, ada tiga macam kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. *Just Identified*

Sebuah model disebut *just identified* apabila nilai derajat kepercayaan adalah nol. Model *Just identified* merupakan model yang sempurna (*perfect fit*). Namun model ini tidak dapat diuji. Sebuah model akan *just identified* apabila jumlah korelasi antara variabel indikator sama dengan jumlah variabel yang akan ditaksir.

Jumlah korelasi antara variabel indikator dihitung dengan menggunakan rumus:

$$r = \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1) \quad (2.7)$$

dan nilai derajat bebas dihitung dengan rumus:

$$df = \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1) - t \quad (2.8)$$

dimana: p = Jumlah variabel laten endogen

s = Jumlah varians dan kovarians antara variabel manifest
(variabel observed)

q = Jumlah variabel laten eksogen

t = Jumlah parameter model yang harus diestimasi

Just identified memiliki $t=s/2$.

2. *Under Identified*

Sebuah disebut *under identified* bila nilai derajat bebas negatif. Model ini tidak dapat diestimasi sebelum dilakukan perubahan pada model dengan memfixkan beberapa parameter. *Under identified* memiliki $t < s/2$.

3. *Over Identified*

Model *over identified* adalah model yang diharapkan jika nilai derajat bebas positif (jumlah konstrain lebih besar jumlah parameter model yang akan diestimasi), yaitu dimana informasi yang dimiliki lebih banyak daripada

informasi yang dimiliki lebih banyak daripada informasi yang diutuhkan. *Over identified* memiliki $t < s/2$.

▪ Estimasi Parameter

Estimasi parameter pada *Confirmatory Factor Analysis* ini dilakukan dengan membandingkan matriks varians kovarians *measurement model* \sum dengan matriks varians kovarians data observasi. Contohnya terdapat *measurement model* pada persamaan (2.1). Dari model tersebut dicari nilai varians dan kovariannya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Var(x_1) &= E(\lambda_1\xi + \varsigma_1)^2 - [E(\lambda_1\xi + \delta_1)]^2 = \lambda_1^2 + Var(\delta_1) \\
 Var(x_2) &= E(\lambda_2\xi + \varsigma_2)^2 - [E(\lambda_2\xi + \delta_2)]^2 = \lambda_2^2 + Var(\delta_2) \\
 Cov(x_1, x_2) &= E(x_1x_2) - E(x_1)E(x_2) \\
 &= E[(\lambda_1\xi + \delta_1)(\lambda_2\xi + \delta_2)] - E(\lambda_1\xi + \delta_1)E(\lambda_2\xi + \delta_2) \\
 &= E(\lambda_1\lambda_2\xi^2 + \lambda_1\xi\delta_2 + \lambda_2\xi\delta_1 + \delta_1\delta_2) - 0 \\
 &= \lambda_1\lambda_2
 \end{aligned} \tag{2.9}$$

Sehingga didapatkan:

$$\sum(O) = \begin{pmatrix} \lambda_1^2 + V(\delta_1) & \lambda_1\lambda_2 \\ \lambda_1\lambda_2 & \lambda_2^2 + V(\delta_2) \end{pmatrix} \tag{2.10}$$

Sedangkan untuk data observable ditentukan nilai varian dan kovariannya dengan rumus sebagai berikut:

$$VAR(X) = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^2 - n\bar{X}^2}{n-1} \tag{2.11}$$

$$COV(X, Y) = \frac{\sum_{i=1}^n X_iY_i - n\bar{X}\bar{Y}}{n-1} \tag{2.12}$$

Berdasarkan persamaan (2.11) dan persamaan (2.12) didapatkan matriks varian kovarians sebagai berikut:

$$\Sigma(\Phi) = \begin{pmatrix} Var(X_1) & Cov(X_1, X_2) \\ Cov(X_2, X_1) & Var(X_2) \end{pmatrix} \quad (2.13)$$

Matriks varians kovarians pada persamaan (2.10) dan persamaan (2.11) ditulis sebagai berikut:

$$\Sigma(0) = \Sigma(\Phi) \\ \begin{pmatrix} \lambda_1^2 + Var(\delta_1) & \lambda_1 \lambda_2 \\ \lambda_1 \lambda_2 & \lambda_2^2 + Var(\delta_2) \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} Var(X_1) & Cov(X_1, X_2) \\ Cov(X_2, X_1) & Var(X_2) \end{pmatrix} \quad (2.14)$$

Didapatkan konstrain (persamaan) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \lambda_1^2 + Var(\delta_1) &= Var(x_1) \\ \lambda_2^2 + Var(\delta_2) &= Var(x_2) \\ \lambda_1 \lambda_2 &= Cov(x_1, x_2) \end{aligned} \quad (2.15)$$

Dari ketiga persamaan tersebut dilakukan proses eliminasi dan substitusi sehingga diperoleh nilai estimasi parameter λ_1 , λ_2 , $Var(\delta_1)$ dan $Var(\delta_2)$.

▪ Signifikansi Parameter

Uji signifikansi parameter pada confirmatory analysis adalah dengan menggunakan nilai t, yaitu:

$$t_{value} = \frac{Estimate(\lambda)}{Std\ Error(\lambda)} \quad (2.16)$$

Untuk mengetahui signifikan tidaknya hubungan antara variabel, maka t_{value} harus lebih besar dari nilai t-tabel pada level tertentu yang tergantung dari ukuran sampel dan level signifikansi. Hipotesisnya sebagai berikut:

$$H_0 : \lambda = 0 \text{ (loading factor tidak signifikan dalam mengukur variabel laten)}$$

$$H_1 : \lambda \neq 0 \text{ (loading factor signifikan dalam mengukur variabel laten)}$$

Hasil yang diharapkan adalah menolak H_0 yaitu $P\text{-value} < \alpha$, dimana α sama dengan 0,05. Dengan menggunakan nilai t-value, maka untuk pengambilan

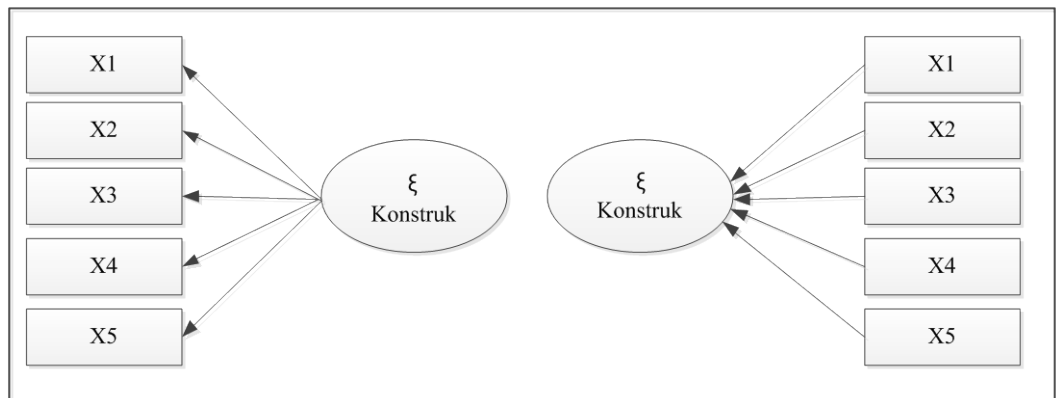
keputusan menolak H_0 jika $|t - value| < t_{tabel}$ dengan derajat bebas seperti pada persamaan.

2.8.4 Konsep Dasar SEM *Partial Least Square* (PLS)

Teknik analisis SEM merupakan gabungan dari dua metodologi disiplin ilmu yaitu perspektif ekonometrika yang memfokuskan pada prediksi dan psychometrika yang mampu untuk menggambarkan konsep model dengan variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung akan tetapi diukur melalui indikator-indikatornya yang disebut *manifest variables* (Ghozali, 2005)).

Konsep PLS diperkenalkan dan dipopulerkan oleh Herman Wold dimana teori ini dikembangkan oleh Herman Wold sejak tahun 1966 hingga 1980 (Ghozali, 2012). Menurut Herman Wold (Ghozali, 2012), *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang sangat kuat yang sering juga disebut dengan soft modeling karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multi variate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen. Pada dasarnya PLS digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, namun PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori. PLS mengasumsikan bahwasemua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi liner dari indikator dan menghindarkan masalah *indeterminacy* (Ghozali, 2012).

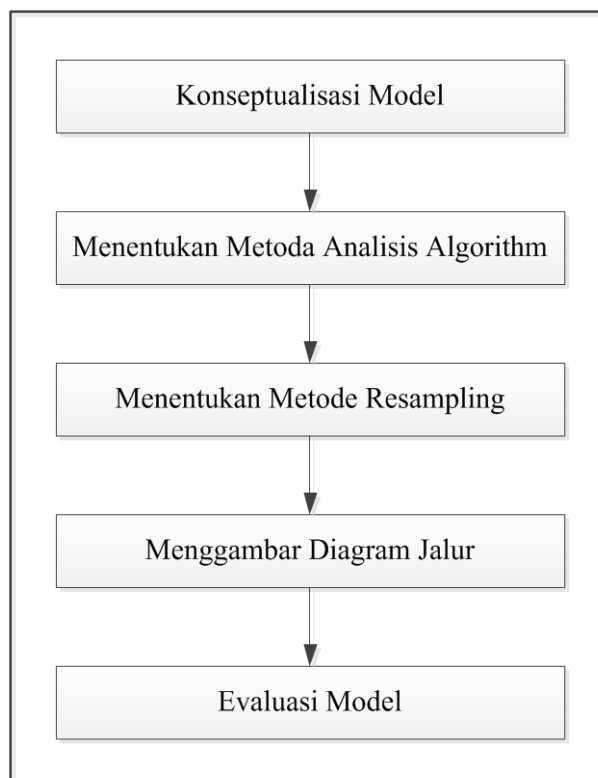
Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model/outer model*) dan model struktural (*structural model/inner model*). Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali, 2012). Model pengukuran digambarkan pada gambar 2.8.



Gambar 2.8 Contoh Model Pengukuran SEM PLS (Ghozali, 2012)

2.8.5 Tahapan Analisis SEM PLS

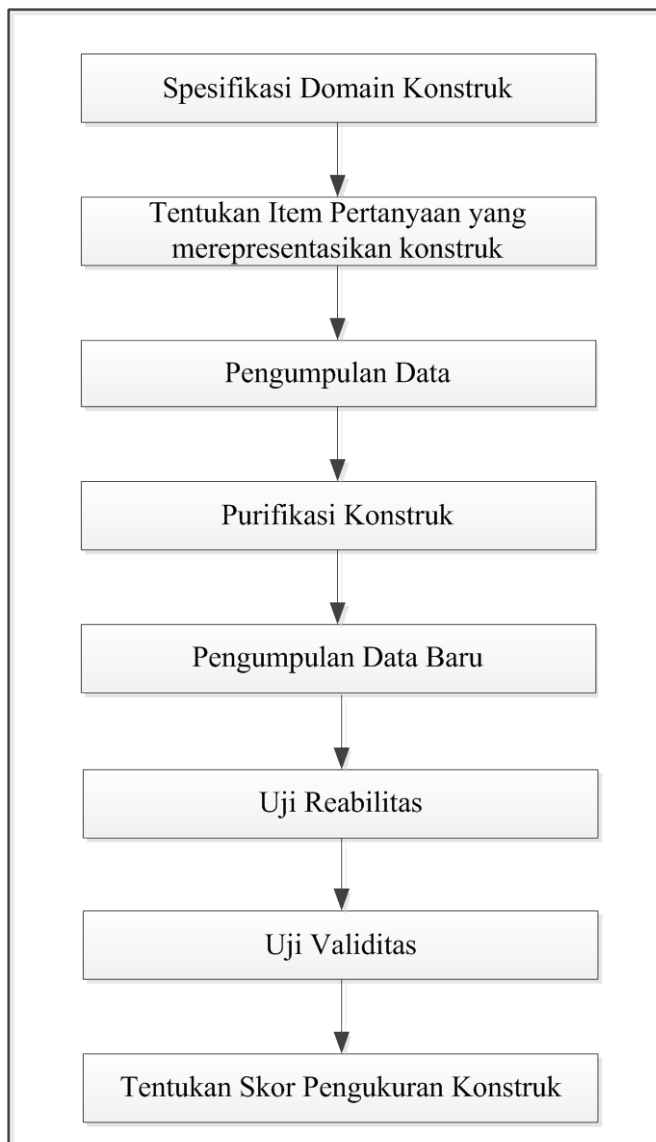
Tahapan analisis PLS-SEM setidaknya harus melalui lima proses tahapan dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan lanjutannya (Ghozali, 2012). Tahapan-tahapan ini ditunjukkan dalam gambar 2.9.



Gambar 2.9 Tahapan Analisis PLS-SEM (Ghozali, 2012)

2.8.6 Konseptualisasi Model

Langkah awal dari PLS-SEM adalah konseptualisasi dimana peneliti dalam tahap ini harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Menurut Churchill (Ghozali, 2012), bahwa terdapat 8 (delapan) tahap prosedur yang harus dilewati dalam pengembangan dan pengukuran konstruk. Prosedur pengembangan konstruk ini digambarkan pada gambar 2.10.

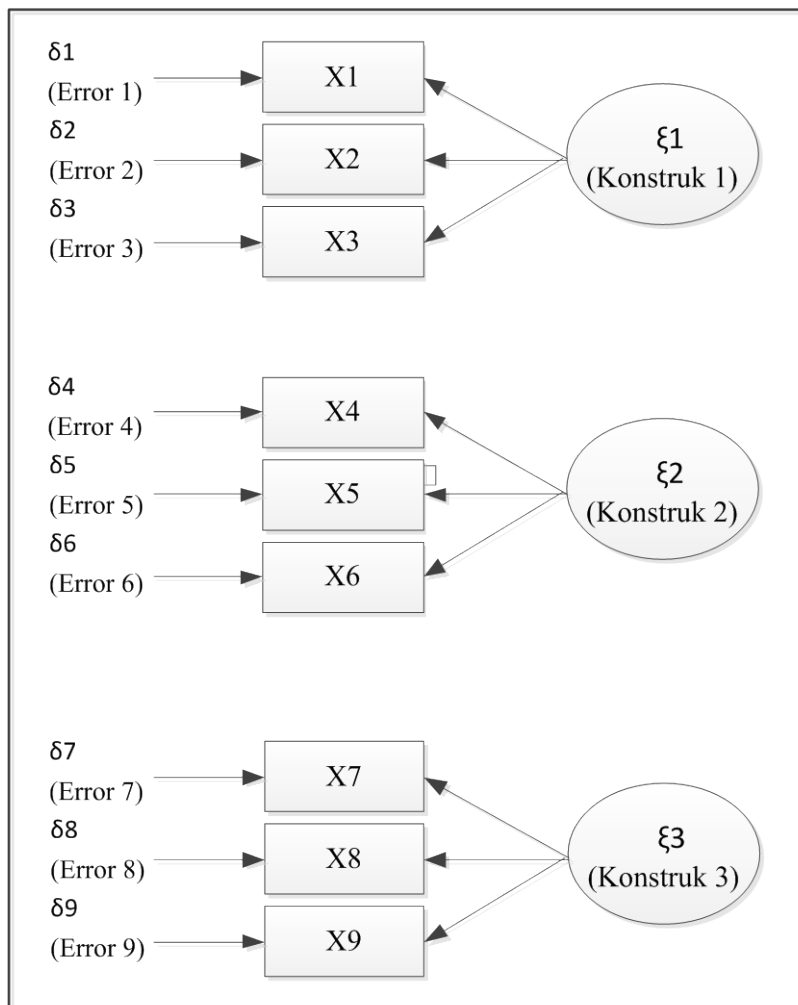


Gambar 2.10 Prosedur Pengukuran dan Pengembangan Konstruk (Ghozali, 2012)

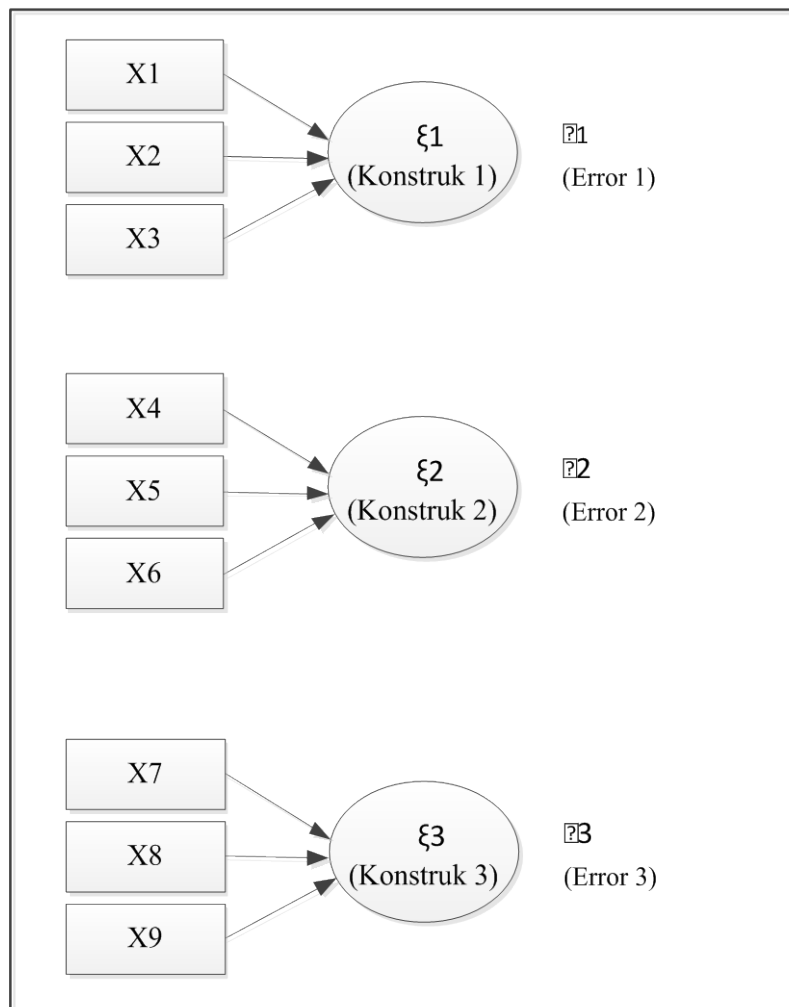
Menurut Mackenzie (Ghozali, 2012), terdapat beberapa problem dalam mengkonseptualisasikan suatu konstruk antara lain:

1. *Focal construct* tidak didefinisikan karena sulit untuk dilakukan pengukuran domain konstraknya sehingga menyebabkan lemahnya validitas konstruk.
2. Terjadi kesalahan pendefinisian *focal construct* sehingga sulit untuk dilakukan pengukuran model yang pada akhirnya menyebabkan rendahnya validitas kesimpulan statistic.
3. Pendefinisian konstruk yang kurang mencukupi sehingga melemahkan hipotesis yang dibangun yang mengakibatkan lemahnya validitas internal.

Dalam tahap konseptualisasi model ini arah hubungan kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan dimensionalitas serta indikator pembentuk konstruk laten harus ditentukan apakah berbentuk refleksif ataupun formatif. Konstruk dengan indikator reflektif ditunjukkan dengan arah indikatornya dari konstruk ke indikator dimana pada setiap indikator harus ditambah dengan *error* (kesalahan pengukuran). Sedangkan konstruk dengan indikator normatif ditunjukkan dengan arah indikatornya dari indikator ke konstruk dimana kesalahan pengukuran dijukan pada konstruk dan bukan pada indikatornya sehingga pengujian validitas dan realibilitas konstruk tidak diperlukan. Salah satu contoh konstruk dengan indikator reflektif digambarkan pada gambar 2.11 dan konstruk dengan indikator formatif digambarkan pada gambar 2.12.



Gambar 2.11 Contoh Konstruk dengan indikator Refleksif (Ghozali, 2012)



Gambar 2.12 Contoh Konstruk dengan indikator Formatif (Ghozali, 2012)

2.8.7 Menentukan Metode Analisis Algorithm

Setelah model penelitian yang didapatkan dari proses konseptualisasi model, maka selanjutnya ditentukan metode analisis algorithm yang akan digunakan untuk estimasi model tersebut. Dalam PLS-SEM menentukan metode analisis algorithm dengan menggunakan program SmartPLS 3.0. Metode analisis algorithm yang disediakan dalam SmartPLS 3.0 hanya algorithm PLS dengan tiga pilihan skema yaitu *factorial*, *centroid* dan *path* atau struktural *weighting* (Ghozali, 2012). Dalam penelitian ini skema algorithm PLS yang digunakan adalah jalur (*path*).

2.8.8 Menentukan Metode Resampling

Setelah menentukan metode analisis algorithm serta skema yang digunakan dalam penelitian, langkah selanjutnya adalah menentukan berapa jumlah sampel yang harus dipenuhi. Analisis PLS-SEM tidak menuntut sampel dalam jumlah besar. Minimal direkomendasikan antara 30 hingga 100 (Ghozali, 2012). Menurut Chin (Ghozali, 2012), bahwa jumlah sampel PLS dapat dihitung dengan cara sepuluh (10) kali jumlah variabel endogen dalam modelnya.

Terdapat dua (2) metode yang digunakan oleh para peneliti (SEM) terdahulu untuk melakukan proses *resampling* atau pengambilan sampel kembali yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing*. Menurut Mosteller dan Turkey (Ghozali, 2012) bahwa metode *jackknifing* hanya menggunakan sub sampel dari sampel aslinya yang dikelompokkan dalam grup untuk melakukan *resampling* kembali. Sedangkan menurut Diaconis dan Efron (Ghozali, 2012), bahwa *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling*. Metode *bootstrapping* sering digunakan dalam model persamaan struktural. Dalam penelitian ini digunakan metode *bootstrapping* untuk *resampling* dikarenakan dalam program SmartPLS 3.0 hanya menyediakan metode *bootstrapping* (Ghozali, 2012).

2.8.9 Menggambar Diagram Jalur

Langkah selanjutnya dari PLS-SEM adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi. Menurut Falk dan Miller (Ghozali, 2012), bahwa dalam menggambar diagram jalur (*diagram path*) direkomendasikan untuk menggunakan prosedur *nomogram reticular action modeling* (RAM) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Konstruk teoritikan (*theoretical construct*) yang menunjukkan variabel laten harus digambar dengan bentuk lingkaran atau bulatan elips (*circle*).
2. Variabel observed atau indikator harus digambarkan dengan bentuk kotak (*squares*).
3. Hubungan-hubungan asimetri (*asymmetrical relationship*) digambarkan dengan arah panah tunggal (*single headed arrow*).

4. Hubungan-hubungan simetris (*symmetrical relationship*) digambarkan dengan dua arah panah (*double headed arrow*).

2.8.10 Evaluasi Model

Setelah menggambar diagram jalur, maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran model (*measurement model*) yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel (Ghozali, 2012).

Evaluasi model pada PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model* (Ghozali, 2012). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Sedangkan evaluasi pengukuran model struktural (*inner model*) dilakukan dengan tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dimana evaluasi dilakukan dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan (Ghozali, 2012).

Evaluasi model pada PLS-SEM dilakukan dengan menilai (Ghozali, 2012):

1. *Outer Model* (Evaluasi Model Pengukuran)

Penilaian dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* karena penggunaan *cronbach alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan *composite reliability*. *Composite reliability* dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang dikembangkan Werts dkk untuk mengukur *internal consistency* (Ghozali, 2012) sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F}{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F + \sum \Theta_{ii}} \quad (2.17)$$

λ_i adalah *factor loading*

F adalah *factor variance*

Θ_{ii} adalah *error variance*

Menurut Chin (Ghozali, 2012), *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* sehingga uji validitas dan reliabilitas konstruk tidak diperlukan dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut yaitu dengan cara *sampling* yaitu dengan metode *jackknifing* atau *bootstrapping* (Ghozali, 2012).

Hal ini diringkas pada tabel 2.3.

Tabel 2.3 *Rule of Thumb Outer Model* Konstruk Reflektif

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	<i>Rule Of Thumb</i>
Validitas <i>Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • > 0,60 untuk <i>Explanatory Research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i> maupun <i>Explanatory Research</i>
	<i>Communality</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i> maupun <i>Explanatory Research</i>
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • 0,60 – 0,70 masih dapat diterima untuk <i>Explanatory Research</i>

2. *Inner Model* (Evaluasi Model Struktural)

Penilaian dilakukan dengan tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, nilai *R-Square* merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model.
- b. Nilai f^2 digunakan untuk menginterpretasikan bahwa predictor variabel laten memiliki pengaruh kecil, moderate atau besar pada level struktural. Analisis f^2 digunakan hanya untuk definisi operasional regresi berganda.
- c. Nilai Q^2 predictive relevance menunjukkan interpretasi sintesis dari *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari variabel yang diobservasi dan diestimasi dari parameter konstruk. Analisis Q^2 digunakan hanya untuk definisi operasional regresi berganda.
- d. Nilai q^2 predictive relevance menunjukkan keterkaitan antara f^2 dengan perubahan Q^2 yang memberikan dampak relative terhadap model structural. Analisis q^2 digunakan hanya untuk definisi operasional regresi berganda.
- e. Nilai T-value menunjukkan signifikansi pengaruh antar variabel. Hal ini dilakukan untuk menguji hipotesis dari model yang telah dikembangkan.

Tabel 2.4 *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	<i>Rule Of Thumb</i>
<i>R-Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 0,60 – 0,75 menunjukkan model kuat • 0,33 – 0,50 menunjukkan model moderate • 0,19 – 0,25 menunjukkan model lemah
Effect Size f^2	<ul style="list-style-type: none"> • 0,02 variabel laten menunjukkan pengaruh kecil pada level structural • 0,15 variabel laten menunjukkan pengaruh menengah pada level struktural • 0,35 variabel laten menunjukkan pengaruh besar pada level struktural

Kriteria	<i>Rule Of Thumb</i>
Q^2 predictive relevance	<ul style="list-style-type: none"> • $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> • $Q^2 < 0$ menunjukkan model kurang mempunyai <i>predictive relevance</i>
q^2 predictive relevance	<ul style="list-style-type: none"> • 0,02 menunjukkan model lemah • 0,15 menunjukkan model moderate • 0,35 menunjukkan model kuat
Signifikansi (<i>Two-tailed</i>) (Uji hipotesis)	<ul style="list-style-type: none"> • T-value 1,65 (significance level 10%) • T-value 1,96 (significance level 5%) • T-value 2,58 (significance level 1%)

Analisis uji pengaruh pada penelitian ini dilakukan dengan evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Tahapannya adalah tahap konseptualisasi model, menentukan analisis algorithm, menentukan metode resampling dan membuat diagram jalur yang dilakukan pada awal penelitian.

2.9 FGD (*Forum Group Discussion*)

Menurut Henning & Columbia (1990), FGD adalah wawancara dari sekelompok kecil yang dipimpin seorang narasumber atau moderator yang secara halus mendorong peserta untuk berani berbicara terbuka dan spontan tentang hal yang dianggap penting dan berhubungan dengan topik diskusi saat itu.

Focus Group Discussion (FGD) adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 2006).

FGD terdiri dari 5 – 10 orang yang diseleksi karena memiliki karakteristik yang sama sehubungan dengan topik yang dibicarakan di dalam kelompok (Prawitasari, 2011). FGD adalah proses pengumpulan data dan informasi secara sistematis pada sekelompok kecil individu yang memiliki karakteristik tertentu berkaitan dengan topik dan dipandu oleh moderator yang bertugas mendorong peserta mengemukakan pendapatnya selama proses diskusi.

FGD bertujuan untuk memperoleh masukan maupun informasi mengenai suatu permasalahan yang bersifat spesifik (Irwanto, 2006). FGD digunakan untuk mengungkapkan motivasi yang mendasari perilaku dan untuk melihat kepercayaan yang mendasari perilaku dan melihat kepercayaan yang mendasari perilaku (Prawitasari, 2011).

Proses pelaksanaan FGD meliputi persiapan, pelaksanaan dan penyajian data (Prawitasari, 2011).

1. Persiapan

FGD memerlukan beberapa persiapan di antaranya moderator yang mengetahui tujuan dilaksanakan FGD, tempat yang netral dan topik yang akan dibahas. Menurut Hardon, Brudon-Jakobowicz dan Reeler dalam Prawitasari (2011), moderator tidak perlu memiliki kualifikasi akademik tinggi, tetapi harus mengetahui tujuan diskusi dan memiliki keterampilan komunikasi. Keterampilan komunikasi tersebut di antaranya mendorong seluruh partisipan mau berdiskusi, memberikan stimulasi diskusi antara partisipan dan membimbing kelompok dari topik satu ke topik lainnya.

Tahapan persiapan FGD yaitu menentukan tujuan dan penyusunan pedoman diskusi sesuai dengan pokok bahasan, menentukan kriteria peserta diskusi, menentukan jumlah peserta dalam suatu kelompok, mencari peserta diskusi yang sesuai dengan kriteria, mempersiapkan fasilitas lainnya (lokasi diskusi, alat perekam dan dokumentasi), mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan digunakan, mengadakan perjanjian dengan peserta mengenai tempat dan waktu pelaksanaan diskusi (Budiarto, 2003).

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan diskusi dipimpin oleh seorang moderator. Moderator memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan diskusi kepada semua peserta. Setelah moderator membuka diskusi, selanjutnya semua peserta memperkenalkan diri masing-masing dan dilanjutkan dengan diskusi mengikuti urutan topik yang disampaikan oleh moderator di awal diskusi. Moderator sebagai peneliti mencatat semua pendapat peserta diskusi dan menanyakan kembali pertanyaan terdahulu. Respon responden didukung

oleh komunikasi non verbal seperti wajah, postur, gesture maupun nada suara yang memperkuat pendapat yang disampaikan. Peneliti mendapatkan data lebih banyak dan melengkapi informasi yang diperoleh dari kuesioner sebelumnya.

3. Penyajian data

Hasil FGD yang ditulis disusun dalam bentuk narasi dan verbatim (kata per kata yang diucapkan oleh responden) selama jalannya diskusi. Penyajian data dapat berupa ringkasan hasil diskusi dan diperkuat dengan kutipan-kutipan verbatim.

Pada penelitian ini metode FGD akan menjadi analisa lanjutan dari peneliti untuk menganalisa variabel motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ Surabaya berdasarkan hasil analisa SEM PLS yang dilakukan sebelumnya. Tujuan FGD ini adalah mengidentifikasi tindakan-tindakan yang bisa dilakukan oleh manajemen PT XYZ divisi *Network Operations* Surabaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

BAB 3

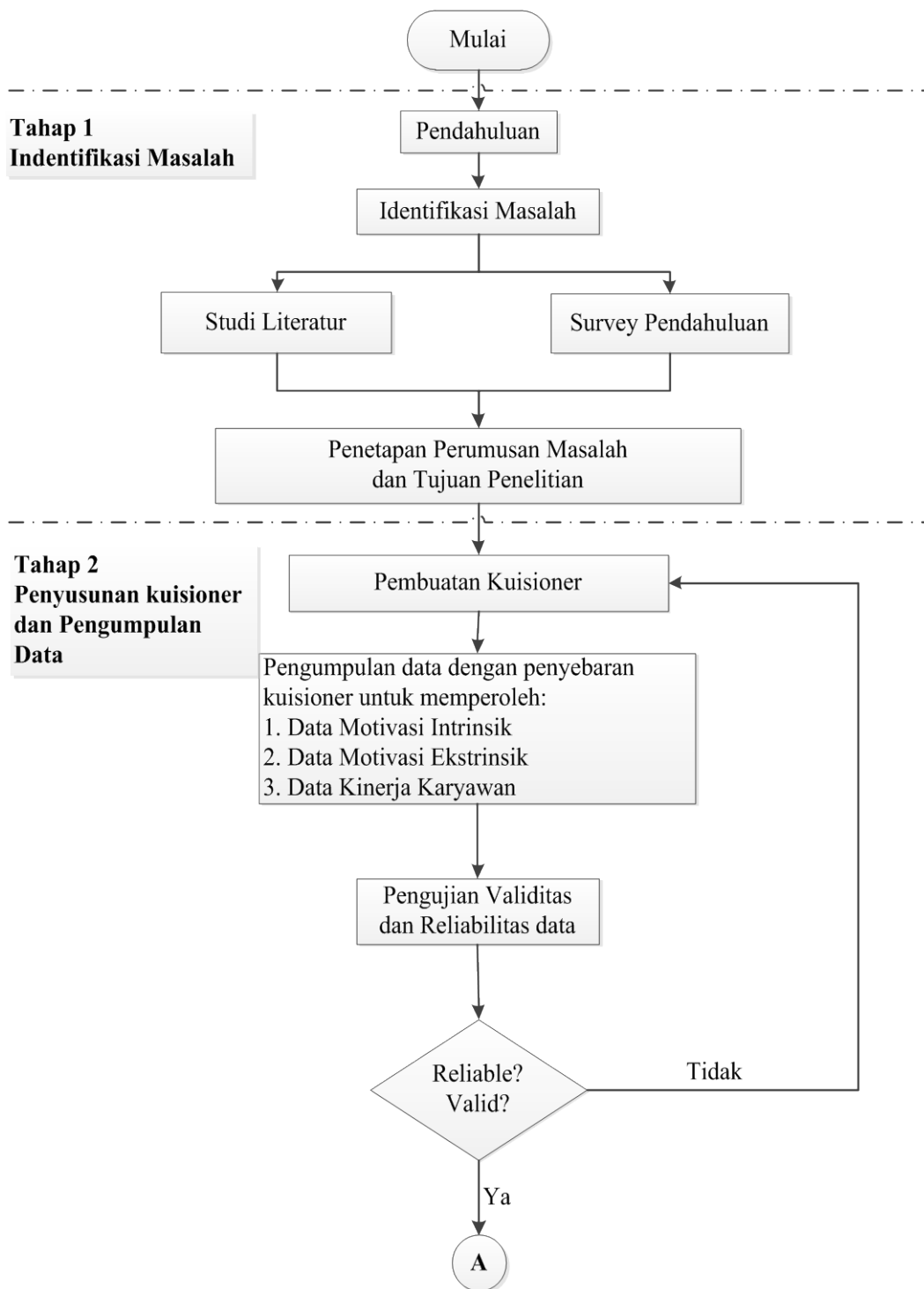
METODOLOGI PENELITIAN

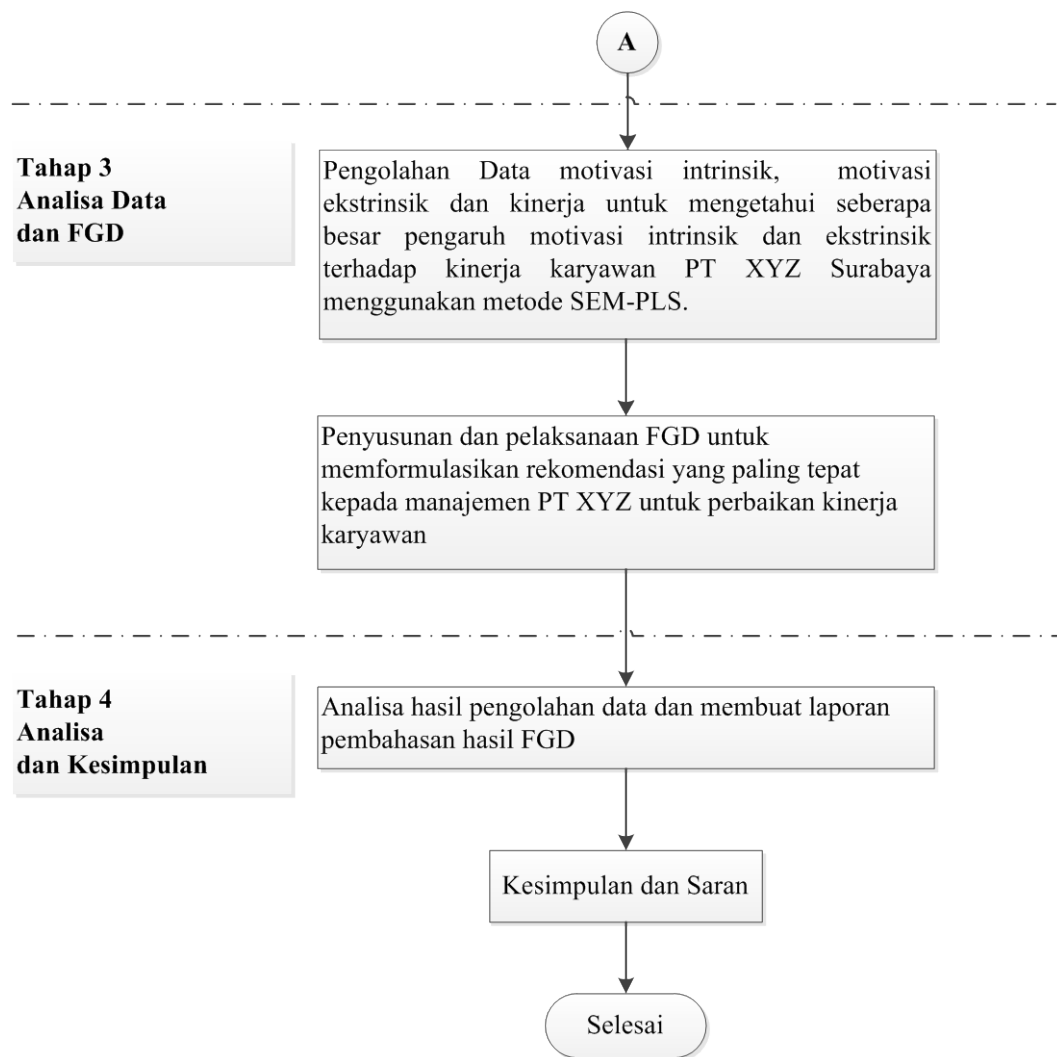
3.1 Alur Proses Penelitian

Penelitian ini menganalisis indikator apa saja pada variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pelaporan kerja harian karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ di Surabaya. Motivasi intrinsik adalah motivasi internal karyawan (SDM), sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi di luar diri karyawan sebagai tenaga kerja. Semua motivasi baik intrinsik dan ekstrinsik akan dianalisa mana saja yang paling berpengaruh ke dalam kinerja karyawan dengan analisa statistik SEM (SMART PLS).

Dalam penelitian ini akan dilakukan teknik sensus yaitu jumlah sampel responden yang diteliti sama dengan total populasi karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ di Surabaya sebanyak 52 responden. Karyawan yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan tetap dan kontrak lebih dari 6 bulan. Sehingga diperoleh variabilitas data dalam menggambarkan pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

Pada akhir analisa penelitian ini diperoleh kesimpulan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT XYZ Surabaya. Selanjutnya hasil penelitian ini dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya dalam menganalisa permasalahan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi. Faktor motivasi ini dapat dikembangkan dengan faktor SDM lainnya dan diolah menggunakan metoda penelitian yang berbeda untuk memperoleh hasil analisa yang sesuai dengan permasalahan utama.





Gambar 3.1 Diagram alur penelitian

Diagram alur penelitian pada gambar 3.1 menggambarkan penelitian dari awal hingga tahap kesimpulan dan saran. Berikut penjelasan masing-masing tahap:

1. Tahap 1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan untuk menemukan fakta dan masalah yang terjadi di lapangan. Studi literatur dilakukan untuk melakukan studi pada penelitian terdahulu terkait motivasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Survey pendahuluan yaitu melakukan survey awal untuk menentukan variabel motivasi dan kompetensi atau salah satunya yang mempunyai

pengaruh terhadap kinerja karyawan yang diteliti sehingga dapat menetapkan perumusan masalah dan tujuan penelitian ini.

2. Tahap 2 Penyusunan Kuisioner dan Pengumpulan Data

Pada tahap 2 ini pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuisioner. Kuisioner yang dibuat berisi pertanyaan mengenai indikator motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan kinerja. Setelah data primer dari kuisioner diperoleh, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Jika hasilnya valid dan reliable, maka kuisioner tersebut dapat digunakan untuk perhitungan selanjutnya. Apabila hasil uji validitas dan reliabilitas tidak valid dan tidak reliable, maka harus ada perubahan pada kuisioner dan diulang kembali pengumpulan data melalui kuisioner yang sudah diperbarui sampai hasil uji validitas dan reliabilitas valid dan reliable. Lembar kuisioner ditunjukkan pada lampiran.

3. Tahap 3 Analisa Data dan FGD

Setelah diperoleh hasil pengolahan kuisioner yang valid dan reliable dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan kinerja karyawan maka dilakukan pembahasan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Sehingga diperoleh informasi indikator motivasi yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan yang menjadi bahan diskusi pada FGD (*Forum Group Discussion*). Setelah dilaksanakan FGD, maka akan diperoleh usulan prioritas kepada manajemen PT XYZ Surabaya dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam pelaporan kerja harian.

4. Tahap 4 Analisa dan Kesimpulan

Pada tahapan akhir ini membuat kesimpulan berdasarkan analisa data kuisioner dan saran dari hasil FGD untuk manajemen PT XYZ Surabaya dan penelitian selanjutnya.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Data

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:215). Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ yang bekerja di Surabaya berjumlah 52 orang.

3.2.2 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengisian kuesioner. Survey dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden. Peneliti mendatangi secara langsung responden, dan menjelaskan tentang kuesioner kepada responden atau mengirimkan email dan menelpon responden. Jumlah sampel yang diambil sama dengan total populasi sebanyak 52 orang.

Data yang dikumpulkan terdiri dari:

1. Data persepsi responden tentang faktor-faktor motivasi terhadap kinerja laporan kerja harian sesuai tabel 3.1.
2. Data persepsi responden terhadap kondisi yang dialami atau dimiliki responden terhadap suatu indikator sesuai tabel 3.1.

Tabel 3.1 Skala pengukuran kuesioner

<i>Jawaban Kuesioner</i>	<i>Skala</i>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

3.3 Perumusan variabel dan indikator penelitian

Untuk mendapatkan referensi tentang faktor-faktor (variabel dan indikator) yang mempengaruhi kinerja, dilakukan dua kegiatan penelitian awal. Pertama dengan melakukan studi pustaka dan yang kedua dengan pengambilan data kuesioner. Sumber yang digunakan dalam studi pustaka, diperoleh dari buku-buku teori dan laporan-laporan hasil penelitian terdahulu dibidang manajemen sumber daya manusia.

Model dari penelitian ini digambarkan pada Gambar 3.2. Model ini dibangun untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) pada kinerja SDM (variabel *dependent*).

3.3.1 Variabel bebas (X)

Variabel bebas (X) ini, dalam model SEM diidentifikasi sebagai variabel laten eksogen. Ada dua variabel eksogen dalam model ini, yaitu variabel intrinsik (X1) dan variabel ekstrinsik (X2).

a. Variabel Intrinsik (X1)

Variabel Intrinsik adalah variabel atau faktor yang mempengaruhi kinerja yang asalnya dari dalam diri SDM sendiri. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

- Aktifitas (X1.1)
- Ketertarikan pada pekerjaan (X1.2)
- Ketertantangan pada pekerjaan (X1.3)
- Tanggung jawab(X1.4)
- Kemampuan potensi diri (X1.5)
- Otoritas (X1.6)
- Independen (X1.7)
- Belajar hal baru (X1.8)
- Kreatifitas (X1.9)
- Prestasi (X1.10)

b. Variabel Ekstrinsik (X2)

Variabel Ekstrinsik adalah variabel atau faktor yang mempengaruhi kinerja yang asalnya dari luar SDM. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

- Pengakuan (X2.1)
- Fasilitas kerja (X2.2)
- Kebijakan perusahaan (X2.3)
- Hubungan rekan kerja(X2.4)
- Promosi (X2.5)
- Proses penilaian (X2.6)

- Supervisi (X2.7)
- Reformasi keseluruhan (X2.8)
- Bonus (X2.9)
- Gaji (X2.10)

3.3.2 Variabel tidak bebas, Kinerja SDM (Y)

Variabel tidak bebas (Y) dalam model SEM diidentifikasi sebagai variabel laten endogen. Variabel yang dipengaruhi oleh variabel-variabel laten eksogen (X). Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

- Kuantitas (Y1.1)
- Kualitas (Y1.2)
- Ketepatan waktu (Y1.3)



Gambar 3.2 Model Penelitian

Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Referensi
1	Motivasi intrinsik	Aktifitas	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015)
2		Ketertarikan pada pekerjaan	Teori DeVoe & Iyengar (2004)
3		Ketertantangan pada pekerjaan	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Teori DeVoe & Iyengar (2004)
4		Tanggung jawab	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Teori DeVoe & Iyengar (2004)
5		Kemampuan potensi diri	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Teori DeVoe & Iyengar (2004)
6		Otoritas	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Teori DeVoe & Iyengar (2004) Teori Sutrisno (2009)
7		Independen	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015)
8		Belajar hal baru	Jurnal Were M. Susan, Prof R .W Gakure & Mr. E. K Kiraithe(2014) Teori DeVoe & Iyengar (2004)
9		Kreatifitas	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Jurnal Were M. Susan, Prof R .W Gakure & Mr. E. K Kiraithe (2014)
10		Prestasi	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015)
11	Motivasi ekstrinsik	Pengakuan	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Jurnal MK Sanyal & SB Biswas (2014) Jurnal Muhammad Rizwan, Mahum Tariq, Rabab Hassan & Amna Sultan (2014) Teori Sutrisno (2009)

No	Variabel	Indikator	Referensi
12		Fasilitas kerja	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Teori DeVoe & Iyengar (2004)
13		Kebijakan perusahaan	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Jurnal Were M. Susan, Prof R.W Gakure & Mr. E. K Kiraithe (2014)
14		Hubungan rekan kerja	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Jurnal MK Sanyal & SB Biswas (2014) Teori DeVoe & Iyengar (2004)
15		Promosi	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Jurnal Muhammad Rizwan, Mahum Tariq, Rabab Hassan & Amna Sultan (2014) Jurnal Were M. Susan, Prof R.W Gakure & Mr. E. K Kiraithe (2012)
16		Proses penilaian	Jurnal Were M. Susan, Prof R.W Gakure & Mr. E. K Kiraithe(2012) Jurnal MK Sanyal & SB Biswas (2014)
17		Supervisi	Jurnal MK Sanyal & SB Biswas(2014) Teori DeVoe & Iyengar (2004)
18		Reformasi keseluruhan	Jurnal Were M. Susan, Prof R.W Gakure & Mr. E. K Kiraithe(2012)
19		Bonus	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Teori DeVoe & Iyengar (2004)

No	Variabel	Indikator	Referensi
20		Gaji	Jurnal Sleimi & Prof. Dr. Sualp Davut (2015) Jurnal Were M. Susan, Prof R .W Gakure & Mr. E. K Kiraithe(2012) Jurnal MK Sanyal & SB Biswas (2014)
21	Kinerja	Kualitas	Robbins (2006) Mangkunegara (2014)
22		Kuantitas	Robbins (2006) Mangkunegara (2014)
23		Ketepatan waktu	Robbins (2006)

Tabel 3. 3Pernyataan kuisisioner

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Indikator
1	Motivasi intrinsik	Aktifitas	Laporan kerja harian merupakan bagian aktifitas kerja harian saya.
2		Ketertarikan pada pekerjaan	Saya tertarik mengisi laporan kerja harian.
3		Ketertantangan pada pekerjaan	Saya tertantang untuk mengisi laporan kerja harian.
4		Tanggung jawab	Pengisian laporan kerja harian merupakan bagian tanggung jawab pekerjaan saya.
5		Kemampuan potensi diri	Kemampuan potensi diri saya tersalurkan dengan melakukan laporan kerja.
6		Otoritas	Saya mempunyai otoritas mengisi laporan

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Indikator
			kerja.
7		Independen	Saya bebas mengisi laporan kerja sesuai pekerjaan yang sudah dilakukan.
8		Belajar hal baru	Pengisian laporan kerja membuat saya belajar hal baru.
9		Kreatifitas	Saya bisa berkreaitifitas melalui pelaporan kerja.
10		Prestasi	Prestasi kerja saya meningkat dengan saya melaporkan kerja secara konsisten.
11	Motivasi ekstrinsik	Pengakuan	Pekerjaan yang saya laporkan mendapatkan pengakuan Atasan.
12		Fasilitas kerja	Fasilitas kerja sudah memadai untuk melakukan pelaporan kerja.
13		Kebijakan perusahaan	Kebijakan perusahaan mendukung saya melaporkan pekerjaan saya.
14		Hubungan rekan kerja	Hubungan rekan kerja membantu dalam pelaporan kerja saya.
15		Promosi	Pelaporan kerja sebagai salah satu pertimbangan Atasan melakukan promosi jabatan saya.
16		Proses penilaian	Pelaporan kerja sebagai salah satu pertimbangan Atasan dalam melakukan penilaian kinerja saya.
17		Supervisi	Atasan mengarahkan dalam pengisian laporan kerja.

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Indikator
18		Reformasi keseluruhan	Reformasi perusahaan secara keseluruhan menjadikan saya lebih rajin melaporkan kerja saya.
19		Bonus	Pemberian bonus menjadikan saya lebih rajin melaporkan kerja saya.
20		Gaji	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan saya.
21	Kinerja	Kuantitas	Saya menghasilkan kuantitas kerja sesuai target Atasan.
22		Kualitas	Saya menghasilkan kualitas kerja sesuai target Atasan.
23		Ketepatan waktu	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan Atasan.

3.4 Uji Kelayakan Model

3.4.1 Uji Validitas

Suatu alat instrument dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat tetapi juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Pengukuran validitas konstruk dengan menggunakan software *partial least square* dapat menggunakan dua cara yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengukuran *convergent validity* dengan cara melihat *loading factor* masing-masing indikator, jika terdapat nilai *loading factor* antara 0,5 sampai 0,6 maka indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2014:39). Sedangkan pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai akar kuadrat *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2014:40).

3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi internal dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu, Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Pengukuran reliabilitas konstruk dengan menggunakan software *partial least square* dilakukan dengan cara melihat nilai output *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Jika nilai output lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$) maka konstruk tersebut dinyatakan reliable (Ghozali, 2014:43).

3.5 Teknik Analisa Data

Model analisa statistik yang dipergunakan adalah software SEM-PLS (*Partial Least Square*). Analisa SEM (Structural Equation Modeling) atau Pemodelan Persamaan Struktural. Analisa SEM adalah pengolahan dan analisis data statistik yang menggabungkan pendekatan analisis faktor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*) dan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur dengan SEM menguji model secara serentak dengan lebih dari satu variabel

dependen, yang jika dilakukan dengan regresi berganda harus dilakukan secara bertahap, karena dalam regresi terbatas hanya pada satu variabel dependen saja (Sholihin & Ratmono, 2013).

Dengan SEM dapat dilakukan tiga macam kegiatan secara serentak, yaitu pengecekan validitas, dan reliabilitas instrument (berkaitan dengan analisis faktor konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel (berkaitan dengan analisis jalur), dan kegiatan untuk mendapatkan suatu model yang cocok untuk prediksi (berkaitan dengan analisis regresi atau analisis model struktural) (Sugiyono, 2014).

Langkah-langkah dalam SEM:

Hair, et al mendiskripsikan langkah-langkah dalam SEM seperti berikut ini (Sugiyono, 2014):

1. Pengembangan model berbasis teori
2. Mengkonstruksi diagram jalur untuk hubungan kausal
3. Mengkonversi diagram jalur ke dalam model struktural dan model pengukuran
4. Memilih matriks input dan estimasi model
5. Menilai identifikasi model struktural
6. Evaluasi kecocokan model berdasarkan kriteria goodness-of-fit
7. Interpretasi dan modifikasi model

Dalam terminologi SEM, variabel-variabel yang ada dalam model dikenal dengan variabel laten eksogen dan endogen. Variabel yang tidak dapat diukur secara langsung disebut variabel laten atau konstruk, yang harus diukur dengan indikator atau manifest. Variabel laten dibagi menjadi dua, yaitu eksogen dan endogen. Variabel eksogen yaitu variabel laten yang nilainya ditentukan oleh variabel lain di luar model (tidak dikenai panah). Sedangkan variabel endogen adalah variabel laten yang nilainya ditentukan oleh variabel lain di dalam model (dikenai anak panah) (Sholihin & Ratmono, 2013). Dalam penelitian, variabel atau faktor-faktor yang di proses adalah variabel atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia dalam pelaporan kerja harian di PT XYZ, dimana datanya didapat dengan mengajukan kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan PT XYZ.

Dalam penelitian dengan SEM, ada dua model SEM yang banyak digunakan, yaitu CB-SEM (Covariance-based SEM) dan PLS-SEM (Partial Least Squares SEM). Menurut Hair dalam (Sholihin & Ratmono, 2013) penggunaan CB-SEM pada penelitian yang tujuan utamanya konfirmasi, sedangkan PLS-SEM digunakan pada penelitian yang tujuan utamanya eksplorasi. PLS-SEM dapat digunakan dalam penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil, dibandingkan dengan CB-SEM yang memerlukan jumlah sampel lebih besar.

Dalam analisa SEM-PLS dilakukan dua analisa, yaitu analisa model pengukuran atau outer model, dan analisa model struktural atau inner model. Analisa model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Analisa model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2015).

Dalam analisa outer model, dilakukan dua analisa, yakni analisa validitas dan reabilitas. Analisa validitas dengan melihat nilai loading dari masing-masing indikator variabel yang harus bernilai 0,6-0,7 dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) harus diatas 0,5. Sedangkan untuk reabilitas dilakukan dengan melihat nilai dari *composite reability*, dimana nilai composite reability harus diatas 0.7 (Ghozali & Latan, 2015).

Dalam analisa inner model, dilakukan dengan pengamatan nilai R-square dan f-square, dimana model dinilai kekuatannya dengan nilai-nilai tersebut. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Nilai R-square merupakan nilai kebaikan model atau goodness-fit model. Nilai R-square 0,75 berarti model kuat, nilai 0,50 model dikatakan moderat dan nilai 0,25 model dinilai lemah. Begitu juga dengan f-square, nilai 0,35 dikatakan efek model besar, nilai 0,15 berarti moderat dan nilai 0,02 efek model dikatakan kecil. Lanjutan analisa model untuk mengetahui pengaruh antar variabel adalah dengan melihat nilai signifikansi nya, melalui prosedur bootstrapping. Nilai signifikasi dilihat dengan melihat nilai t-value (T-statistic) atau p-value (P-value), dimana t-value 1,65 atau p-value 0,1 adalah kondisi significance level sebesar 10%, t-value 1,96 atau p-value 0,05 adalah kondisi significance level sebesar 5%, dan t-value 2,58 atau p-value 0,01

adalah kondisi significance level sebesar 1%. (Ghozali & Latan, 2015) dan (Sholihin & Ratmono, 2013).

3.6 FGD (*Forum Group Discussion*)

Setelah melakukan tahap analisis data menggunakan SEM-PLS, maka didapatkan hasil analisis faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja. Untuk memberikan solusi atau pemecahan masalah kinerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya, maka dilaksanakan proses FGD bersama unsur terkait berdasarkan hasil penelitian.

Tahapan-tahapan pembahasan masalah dan pencarian solusi melalui metode FGD dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Merancang pertanyaan FGD
2. Menyiapkan peserta. Peserta berjumlah 5 – 10 orang diambil dari orang-orang yang berkompeten dan terkait.
3. Melaksanakan FGD
4. Menganalisis data hasil FGD
5. Membuat koding dari hasil transkripsi dan mengelompokkan ke dalam topik-topik yang berbeda
6. Membuat laporan pembahasan hasil FGD

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisa Deskriptif Penilaian Responden terhadap Indikator Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan analisis hasil penelitian yang sudah dilakukan. Proses pengolahan data diawali dengan pengambilan data melalui survey kuesioner kepada karyawan *Network Operations* PT XYZ Surabaya. Kuesioner bertujuan untuk mengetahui apa saja faktor-faktor (variabel) yang mempengaruhi kinerja karyawan. Data kuesioner terdiri dari 23 pertanyaan yaitu 10 pertanyaan indikator motivasi intrinsik dan 10 pertanyaan indikator motivasi ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja dan 3 pertanyaan output dari kinerja.

Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan pengujian model penelitian menggunakan SEM-PLS SmartPLS 3.0. Data-data yang semula dikelompokkan dalam A, B dan C pada kuesioner, disesuaikan notasinya menjadi kelompok X dan Y (variabel X dan Y), mengikuti notasi model SEM-PLS. Data variabel X adalah data-data yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (variabel eksogen), sedangkan data-data pada variabel Y adalah data yang terkait dengan kinerja (variabel endogen). Ada dua puluh data indikator yang mempengaruhi kinerja (variabel X), dan ada tiga indikator kinerja (variabel Y).

Alat bantu yang digunakan dalam analisa SEM-PLS ini menggunakan perangkat lunak aplikasi komputer bernama SmartPLS 3.0. Dimana dalam analisis SEM-PLS ini terdiri dari dua sub model, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Selanjutnya hasil analisa dari SEM-PLS akan dilanjutkan dengan *Forum Grup Discussion* (FGD).

Sebelum dilakukan analisis data hasil kuesioner menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 3.0), terlebih dahulu dilakukan analisis deskriptif untuk memperoleh gambaran jawaban responden. Analisis dilakukan terhadap empat konstruk yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan kinerja.

Skala likert dengan skala satu sampai dengan lima digunakan sebagai skala pengukuran variabel. Skala likert ini mempermudah penilaian dan dibuat

kategori penilaian berdasarkan interval pada tabel 4.1 dengan kelas interval 1 sampai dengan 5 dapat dihitung dengan persamaan 4.1.

$$P = \frac{x_{maks} - x_{min}}{b} = \frac{R}{b}$$

R = Rentang
 b = Banyak kelas

$$P = \frac{5-1}{5} = 0,8$$
(4.1)

Diperoleh panjang kelas yang digunakan adalah 0,8.

Tabel 4.1Kelas Interval

No	Interval	Kategori
1	$1 \leq x \leq 1,8$	Sangat Tidak Setuju
2	$1,8 \leq x \leq 2,6$	Tidak Setuju
3	$2,6 \leq x \leq 3,4$	Netral
4	$3,4 \leq x \leq 4,2$	Setuju
5	$4,2 \leq x \leq 5$	Sangat Setuju

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kepentingannya sendiri terhadap pekerjaannya. Tabel 4.2 menunjukkan hasil tanggapan responden karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk motivasi intrinsik.

Tabel 4.2Deskriptif Jawaban Konstruk Motivasi Intrinsik

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata
X1.1	0	1	9	30	12	4,02
X1.2	0	2	18	26	6	3,69
X1.3	0	3	29	15	5	3,42
X1.4	0	1	10	32	9	3,94
X1.5	0	7	15	25	5	3,54

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata
X1.6	0	0	16	30	6	3,81
X1.7	0	3	4	36	9	3,98
X1.8	0	8	17	22	5	3,46
X1.9	1	8	23	17	3	3,25
X1.10	1	10	16	20	5	3,35
Jumlah	2	43	157	253	65	3,65

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.2 rata-rata jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan konstruk motivasi intrinsik adalah sebesar 3,65. Hal ini menunjukkan tingkat motivasi intrinsik yang berasal dari diri karyawan cukup setuju cenderung setuju terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaporkan kerja harian secara rutin. Dengan motivasi intrinsik yang cukup baik, maka proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi yang terjadi pada diri karyawan akan tercipta dengan sendirinya. Motivasi intrinsik karyawan dengan nilai rata-rata didominasi antara lain pelaporan sebagai aktifitas harian, otoritas dan independen dapat memberikan dorongan pada karyawan sehingga mau bekerja dengan baik terutama dalam pelaporan kerja harian. Sehingga akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan tenaga kerja, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreatifitas, partisipasi karyawan dan mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap beban kerja yang telah diberikan atasan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kebutuhan berkaitan dengan materi dan penghargaan sosial. Tabel 4.3 menunjukkan hasil tanggapan responden karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk motivasi ekstrinsik.

Tabel 4.3Deskriptif Jawaban Konstruk Motivasi Ekstrinsik

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata
X2.1	0	7	17	23	5	3,5
X2.2	0	1	8	34	9	3,98
X2.3	0	5	15	30	4	3,67
X2.4	0	0	18	28	6	3,77
X2.5	0	6	27	17	2	3,29
X2.6	0	3	20	24	5	3,60
X2.7	1	8	21	18	4	3,31
X2.8	0	5	22	24	1	3,40
X2.9	0	7	15	16	14	3,71
X2.10	4	6	25	14	3	3,12
Jumlah	5	46	188	228	53	3,53

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.3 rata-rata jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan konstruk motivasi ekstrinsik adalah sebesar 3,53. Hal ini menunjukkan tingkat motivasi ekstrinsik yang berasal dari luar diri karyawan cukup setuju cenderung setuju terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaporkan kerja harian secara rutin. Namun rata-rata penilaian motivasi ekstrinsik masih lebih rendah dibandingkan dengan penilaian terhadap indikator pertanyaan motivasi intrinsik. Kedua penilaian motivasi intrinsik dan ekstrinsik berada dalam skal penilaian setuju. Dengan motivasi ekstrinsik yang cukup baik, maka faktor-faktor motivasi yang berasal dari eksternal dengan nilai rata-rata dominan di antaranya pemberian fasilitas kerja yang memadai, bonus dan penilaian kerja dapat memberikan dorongan pada karyawan sehingga mau bekerja dengan baik terutama dalam pelaporan kerja harian. Sehingga akhirnya dapat meningkatkan produktifitas dan pencapaian tujuan perusahaan lebih cepat dan memberikan manfaat bersama.

c. Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tabel 4.4 menunjukkan hasil tanggapan responden karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk kinerja.

Tabel 4.4 Deskriptif Jawaban Konstruk Kinerja

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata
Y1.1	0	8	19	21	4	3,40
Y1.2	0	2	17	30	3	3,65
Y1.3	0	10	22	19	1	3,21
Jumlah	0	20	58	70	8	3,42

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.4 rata-rata jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan konstruk kinerja adalah sebesar 3,42. Hal ini menunjukkan tingkat kinerja karyawan dalam melaporkan kerja harian secara rutin adalah pada tingkatan setuju cenderung netral. Hal ini menjadi tugas pimpinan dan supervisor untuk terus memberikan dorongan agar motivasi karyawan yang berasal dari diri karyawan maupun dari luar karyawan dapat ditentukan faktor mana saja yang memberikan efek paling besar terhadap produktifitas kinerja karyawan agar meningkat.

4.2 Analisa SEM-PLS

Dalam analisa SEM-PLS, dilakukan dua analisa, yaitu analisa model pengukuran (*outer model*) dan analisa model struktural (*inner model*).

4.2.1 Pengolahan Data Menggunakan SEM-PLS

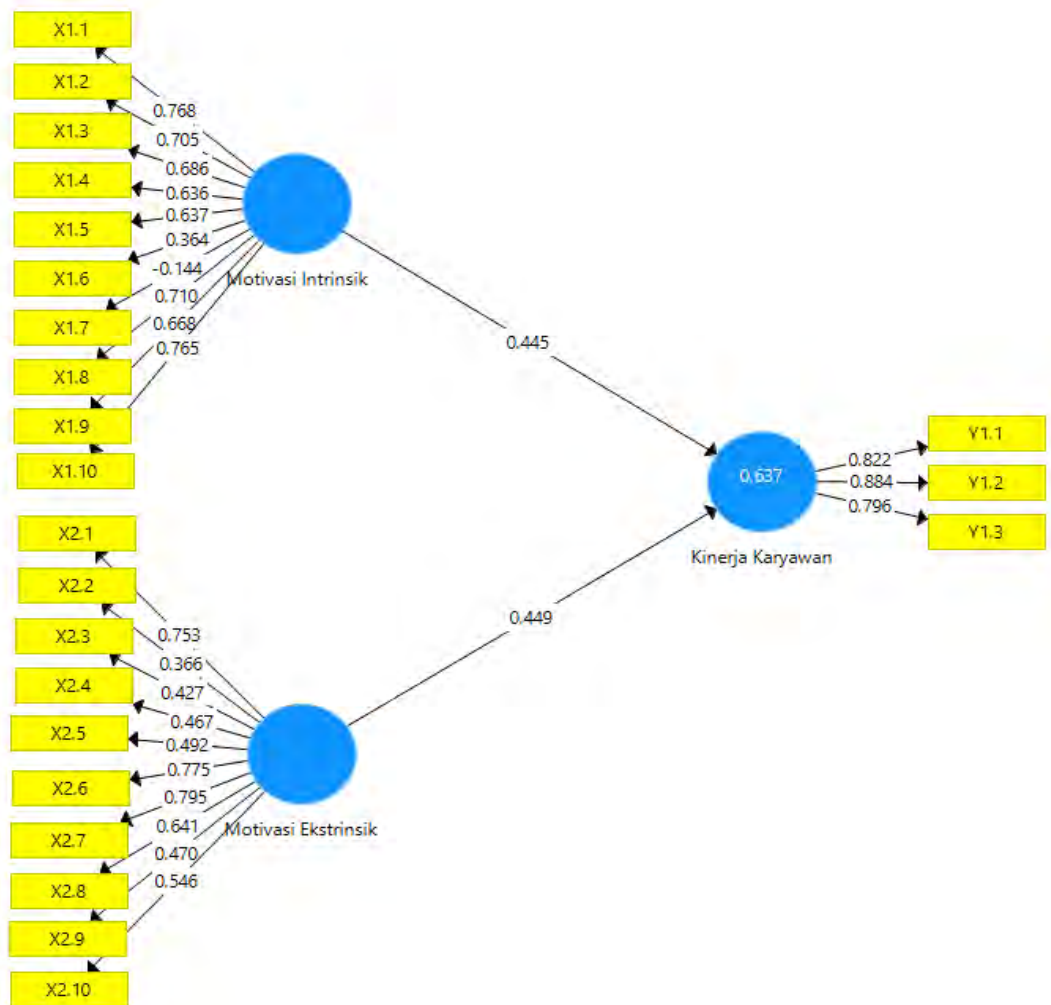
Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SEM-PLS SmartPLS 3.0. Data yang sudah diisi oleh responden dijadikan satu dalam sebuah

tabulasi data tipe CSV (*Comma Separated Values*). Pengolahan data ini untuk mengetahui bentuk model, *loading factor*, signifikansi pada masing-masing variabel laten. Pengolahan data menggunakan SEM-PLS ini dilakukan running data secara berulang sehingga terpenuhi validitas dan reliabilitasnya.

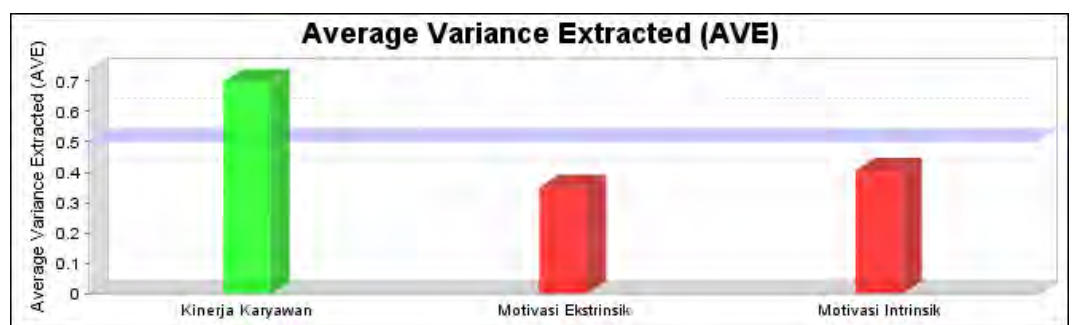
4.2.1.1 Running SEM-PLS Tahap 1

Indikator dengan nilai loading factor yang kecil menunjukkan kontribusi yang kecil pula. Indikator dengan nilai loading faktor yang lebih kecil dari 0,4 dihilangkan dalam pemodelan. Sementara itu, indikator dengan nilai loading antara 0,4 sampai 0,7 dapat juga dihilangkan dalam pemodelan composite reliability atau validitas dari variabel laten untuk mencapai nilai threshold. Pada analisa model pengukuran, dilakukan uji validitas dan reabilitas. Nilai AVE yang merupakan nilai validitas konvergen minimal bernilai 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Composite reliability maupun Cronbach Alpha bernilai minimal 0,7. Cronbach Alpha menunjukkan reliabilitas berdasarkan korelasi antar indikator-indikator. Keduanya memiliki arti yang sama dengan AVE yaitu apabila berniali lebih dari 0,7 maka variabel laten dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya.

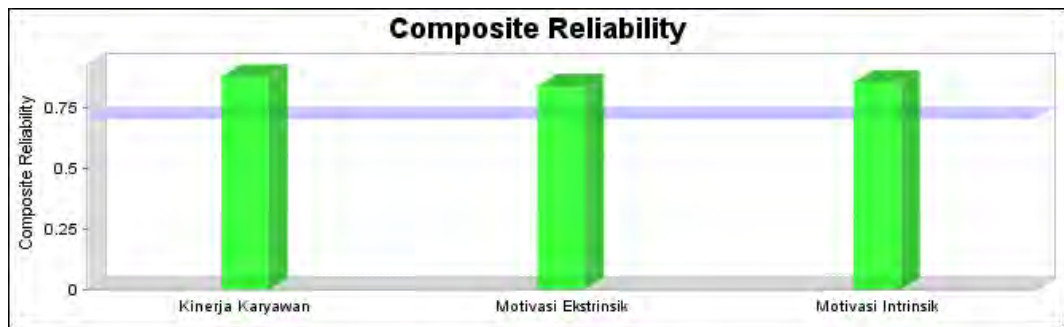
Dalam uji reabilitas, dilihat nilai composite reliabilitynya, dimana nilai composite reliability harus diatas 0,7. Dari pengamatan hasil, diperoleh nilai composite reliability variabel eksogen motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik maupun variabel endogen kinerja yang nilainya lebih dari 0,7 menunjukkan bahwa kedua variabel reabilitasnya sudah baik.



Gambar 4.1 Diagram Jalur SEM PLS Tahap 1



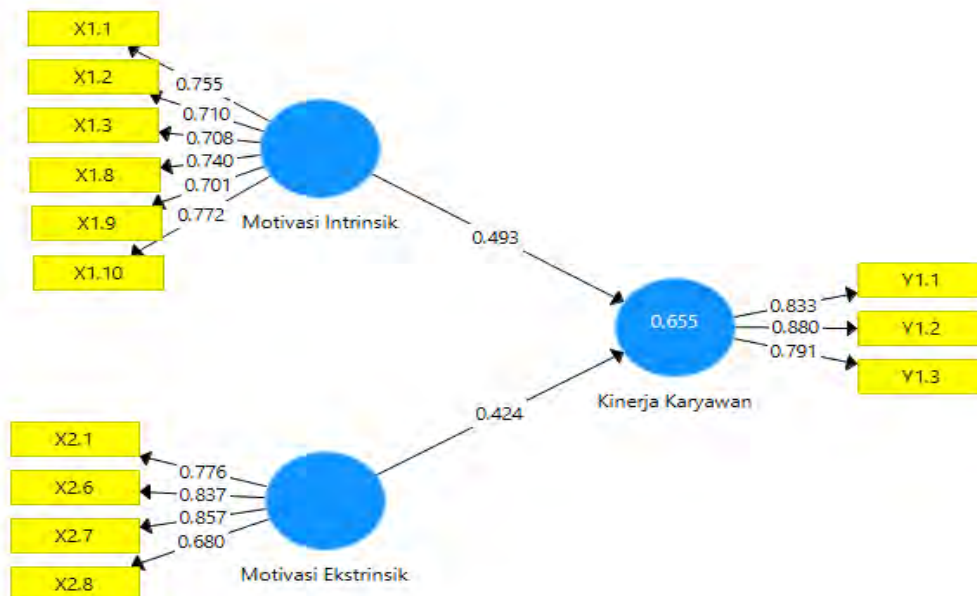
Gambar 4.2 Uji Validitas Tahap 1



Gambar 4.3 Uji Reliabilitas Tahap 1

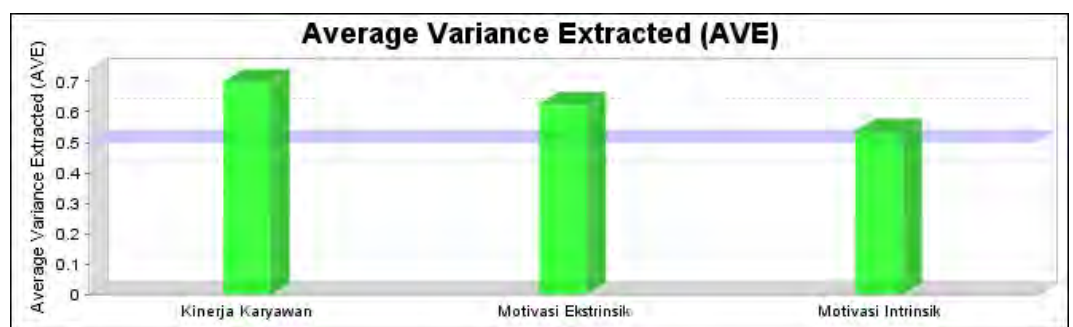
Pada gambar 4.1 menunjukkan masih ada nilai *loading factor* variabel-variabel bernilai di bawah 0,6. Nilai AVE motivasi intrinsik dan ekstrinsik pada gambar 4.2 masih di bawah 0,5. Sedangkan pada gambar 4.3 memperlihatkan model penelitian sudah *reliable* karena semua variabel nilai *Composite Reliability* sudah di atas 0,7. Sehingga perlu dilakukan bootstrapping dengan menghilangkan indikator-indikator yang kurang signifikan yaitu X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.9, X2.10.

4.2.1.2 Running SEM-PLS Tahap 2

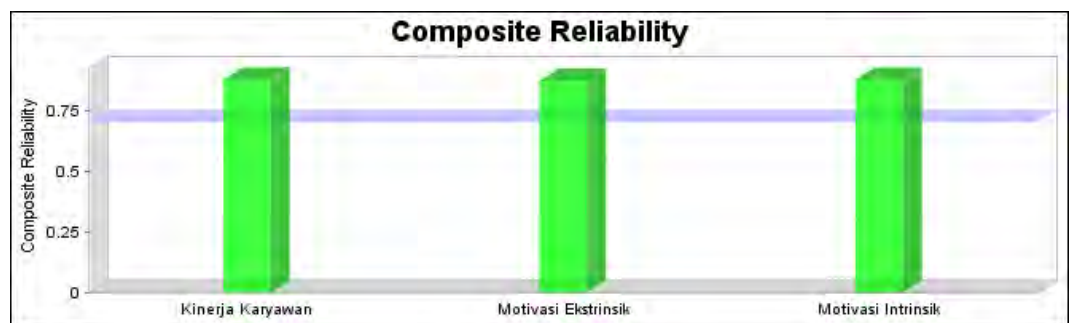


Gambar 4.4 Diagram Jalur SEM PLS Tahap 2

Dari masing-masing sepuluh indikator variabel motivasi intrinsik, ada enam indikator yang sangat berpengaruh kepada kinerja dengan urutan nilai loading yang paling besar yaitu prestasi (X1.10), aktifitas (X1.1), belajar hal baru (X1.8), ketertarikan pada pekerjaan (X1.2), ketertantangan pada pekerjaan (X1.3) dan kreatifitas (X1.9). Sedangkan dari sepuluh indikator variabel motivasi ekstrinsik, ada empat indikator yang sangat berpengaruh kepada kinerja dengan urutan nilai loading yang paling besar yaitu supervisi (X2.7), proses penilaian (X2.6), pengakuan (X2.1) dan reformasi keseluruhan (X2.8).



Gambar 4.5 Uji Validitas Tahap 2



Gambar 4.6 Uji Reliabilitas Tahap 2

Berdasarkan gambar 4.5 dan Gambar 4.6 di atas terlihat bahwa model sudah *valid* dan *reliable* dikarenakan seluruh variabel nilai AVE di atas 0,5 dan nilai *Composite Reliability* di atas 0,7. Selanjutnya dapat dilanjutkan pembahasan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

4.2.2 Analisa Model Pengukuran (*outer model*)

Evaluasi model pengukuran (*Outer model*) meliputi pengecekan individual item reliability (*outer Loadings*), *average variance extracted*, *composite reliability*, dan *discriminant validity*. Semua pemeriksaan tersebut termasuk dalam pengujian validitas dan reliabilitas yang akan dilakukan pada data responden karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ di Surabaya sebanyak 52 responden. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator dan variabel laten.

Dari hasil pengujian *outer model* awal, diperoleh beberapa indikator dari variabel laten memiliki nilai loading yang dapat dihilangkan agar meningkatkan nilai AVE yaitu X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.9, X2.10. Setelah pengurangan indikator variabel X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.9, X2.10, dimana indikator-indikator tersebut tidak lagi diikuti dalam model, maka dilakukan analisa lanjutan *outer model*.

Dalam analisa lanjutan *outer model*, dipengujian validitas, semua indikator dari variabel laten nilai *loading*nya lebih besar atau sama dengan 0.6, maka indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.8, X1.9, X1.10, X2.1, X2.6, X2.7, X2.8, Y1.1, Y1.2 dan Y1.3 dinyatakan *valid*. Begitu juga dengan nilai AVE nya, pada table 4.5 didapat nilai AVE dari semua variabel eksogen maupun endogen memiliki nilai lebih dari 0.5, ini menunjukkan bahwa semua variabel laten eksogen dan endogen *valid*. Variabel laten telah dapat dijelaskan lebih dari 50% oleh varians indikator-indikatornya.

Tabel 4. 5 AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel	AVE
Kinerja	0,698
Motivasi Ekstrinsik	0,625
Motivasi Intrinsik	0,535

Sedangkan pengujian reabilitas dilihat berdasakan *composite reliability* nya, semua variabel eksogen dan endogen nilainya lebih dari 0.7, menunjukkan bahwa kedua variabel reabilitasnya sudah baik (lihat Tabel 4.6).

Tabel 4. 6*Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja	0,874
Motivasi Ekstrinsik	0,869
Motivasi Intrinsik	0,873

Berdasarkan tabel 4.7 nilai *loading* indikator lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loadings* dengan variabel laten yang lain. Sehingga indikator berpengaruh dominan terhadap variabel laten langsung dan dinyatakan *valid*.

Tabel 4. 7*Loading dan Cross Loadings*

Indikator	Kinerja Karyawan	Motivasi Ekstrinsik	Motivasi Intrinsik
X1.1	0,618	0,389	0,755
X1.10	0,588	0,553	0,772
X1.2	0,390	0,173	0,710
X1.3	0,484	0,270	0,708
X1.8	0,587	0,547	0,740
X1.9	0,469	0,417	0,701
X2.1	0,611	0,776	0,479
X2.6	0,540	0,837	0,431
X2.7	0,586	0,857	0,477
X2.8	0,448	0,680	0,353
Y1.1	0,833	0,600	0,519
Y1.2	0,880	0,671	0,689
Y1.3	0,791	0,461	0,606

4.2.3 Pembentukan Persamaan *Outer Model*

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas data dapat dilihat bahwa semua indikator dan variabel laten telah valid dan signifikan. Kelayakan model pengukuran dapat dilihat dari nilai t-statistik harus lebih besar dari nilai t-tabel yaitu sebesar 1,96 atau P value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Untuk membuat model pengukurannya dapat dilihat dari *output outer model* pada pengukuran dengan hipotesis sebagai berikut:

H₀: Indikator tidak berpengaruh signifikan terhadap konstruk secara langsung

H₁: Indikator berpengaruh signifikan terhadap konstruk secara langsung

Indikator-indikator yang dianalisis pada penelitian ini adalah indikator pada motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan kinerja. Hasil loading beserta nilai $|t\text{-statistik}|$ yang didapatkan dari proses *bootstrapping* ditunjukkan pada Tabel 4.8. Pengujian hipotesis pada tiap indikator dilakukan dengan cara membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil *Outer Model* (Model Pengukuran)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- Motivasi Intrinsik	0,755	0,756	0,058	12,927	0,000
X1.10 <- Motivasi Intrinsik	0,772	0,773	0,046	16,885	0,000
X1.2 <- Motivasi Intrinsik	0,710	0,705	0,094	7,595	0,000
X1.3 <- Motivasi Intrinsik	0,708	0,701	0,093	7,640	0,000
X1.8 <- Motivasi Intrinsik	0,740	0,736	0,088	8,388	0,000
X1.9 <- Motivasi Intrinsik	0,701	0,696	0,106	6,627	0,000
X2.1 <- Motivasi Ekstrinsik	0,776	0,778	0,068	11,377	0,000
X2.6 <- Motivasi Ekstrinsik	0,837	0,826	0,076	10,976	0,000
X2.7 <- Motivasi Ekstrinsik	0,857	0,852	0,047	18,129	0,000
X2.8 <- Motivasi Ekstrinsik	0,680	0,661	0,117	5,812	0,000
Y1.1 <- Kinerja Karyawan	0,833	0,827	0,052	16,066	0,000
Y1.2 <- Kinerja Karyawan	0,880	0,878	0,030	29,143	0,000
Y1.3 <- Kinerja Karyawan	0,791	0,786	0,067	11,749	0,000

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan nilai *loading factor*, *standard error*, dan nilai $|t\text{-statistik}|$ yang akan digunakan untuk membuat *outer model* (model pengukuran). Hasil uji signifikansi dengan metode bootstraps semua indikator signifikan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai $|t\text{-statistik}| > t\text{-tabel}$ (1,96) dan $P\text{ value} < 0,05$ maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya indikator berpengaruh signifikan secara langsung. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dibentuk persamaan *outer model* dimana nilai tersebut terbentuk dari loading factor sebagai λ untuk setiap indikator pada variabel eksogen dan endogen serta standard error (δ) masing-masing indikator.

Berikut persamaan outer model motivasi intrinsik: (4.2)

$$\begin{aligned}
 X_{1.1} &= \lambda_{X1.1}\xi_{1.1} + \delta_{1.1} & X_{1.1} &= 0,755\xi_{1.1} + 0,058 \\
 X_{1.2} &= \lambda_{X1.2}\xi_{1.2} + \delta_{1.2} & X_{1.2} &= 0,710\xi_{1.2} + 0,094 \\
 X_{1.3} &= \lambda_{X1.3}\xi_{1.3} + \delta_{1.3} & X_{1.3} &= 0,708\xi_{1.3} + 0,093 \\
 X_{1.8} &= \lambda_{X1.8}\xi_{1.8} + \delta_{1.8} & X_{1.8} &= 0,740\xi_{1.8} + 0,088 \\
 X_{1.9} &= \lambda_{X1.9}\xi_{1.9} + \delta_{1.9} & X_{1.9} &= 0,701\xi_{1.9} + 0,106 \\
 X_{1.10} &= \lambda_{X1.10}\xi_{1.10} + \delta_{1.10} & X_{1.10} &= 0,772\xi_{1.10} + 0,046
 \end{aligned}$$

Berikut persamaan outer model motivasi ekstrinsik: (4.3)

$$\begin{aligned}
 X_{2.1} &= \lambda_{X2.1}\xi_{2.1} + \delta_{2.1} & X_{2.1} &= 0,776\xi_{2.1} + 0,068 \\
 X_{2.6} &= \lambda_{X2.6}\xi_{2.6} + \delta_{2.6} & X_{2.6} &= 0,837\xi_{2.6} + 0,076 \\
 X_{2.7} &= \lambda_{X2.7}\xi_{2.7} + \delta_{2.7} & X_{2.7} &= 0,857\xi_{2.6} + 0,047 \\
 X_{2.8} &= \lambda_{X2.8}\xi_{2.8} + \delta_{2.8} & X_{2.8} &= 0,680\xi_{2.8} + 0,117
 \end{aligned}$$

Berikut persamaan outer model kinerja karyawan: (4.4)

$$\begin{aligned}
 Y_{1.1} &= \lambda_{Y1.1}\eta_{1.1} + \varepsilon_{1.1} \\
 &Y_{1.1} = 0,833\eta_{1.1} + 0,052 \\
 Y_{1.2} &= \lambda_{Y1.2}\eta_{1.2} + \varepsilon_{1.2} & Y_{1.2} &= 0,880\eta_{1.2} + 0,030 \\
 Y_{1.3} &= \lambda_{Y1.3}\eta_{1.3} + \varepsilon_{1.3} & Y_{1.3} &= 0,791\eta_{1.3} + 0,067
 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan outer di atas diperoleh nilai *loading factor* tertinggi 0,857 terdapat pada indikator supervisi pada variabel motivasi ekstrinsik dengan nilai *measurement error* terendah 0,047. Indikator supervisi (pengawasan) memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan terutama untuk indikator kualitas laporan dengan *loading factor* sebesar 0,880 dan nilai *measurement error* terendah sebesar 0,030.

Dengan diketahui indikator supervisi yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan, maka manajemen PT XYZ Surabaya harus fokus mencari solusi terbaik. Contohnya dengan membentuk tim pengawas untuk memonitor dan berkomunikasi secara intensif mendampingi karyawan pada departemen masing-masing untuk memberikan solusi atas kendala yang dialami masing-masing

karyawan. Indikator supervisi menjadi bahan Utama dalam pembahasan pada FGD (*Forum Group Discussion*).

4.2.4 Analisa model struktural (*inner model*)

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, lalu menganalisis pengaruh antar variabel laten serta membentuk persamaan outer modelnya, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Beberapa tahap yang dilakukan untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*). Pertama melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang dilihat dari nilai *path coefficient* yang menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk. Hipotesis yang digunakan untuk uji signifikansi hubungan antar konstruk adalah sebagai berikut:

H_0 : Antar konstruk tidak berpengaruh signifikan secara langsung

H_1 : Antar konstruk berpengaruh signifikan secara langsung

H_0 ditolak jika nilai |t-statistik| lebih besar dari t-tabel. Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan hasil sebagai berikut:

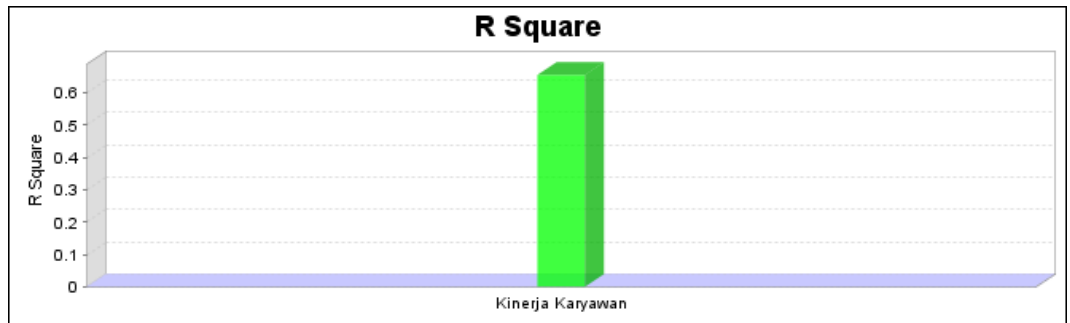
Tabel 4.9 *path coefficient*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Ekstrinsik	0,424	0,398	0,134	3,153	0,000
Motivasi Intrinsik	0,493	0,524	0,119	4,141	0,002

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan hasil *output* menggunakan metode *bootstraps* dan didapatkan nilai signifikansi hubungan jalur dari *path coefficient* tersebut. Berdasarkan *path coefficient* didapatkan nilai |t-statistik| yang dibandingkan dengan t-tabel, hasil Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa terdapat hubungan jalur yang signifikan pada motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja, nilai |t-statistik| (4,141 dan 3.153) lebih besar dari t-tabel (1,96) P value (0,002 dan 0,000) < 0,05 maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya antar konstruk berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

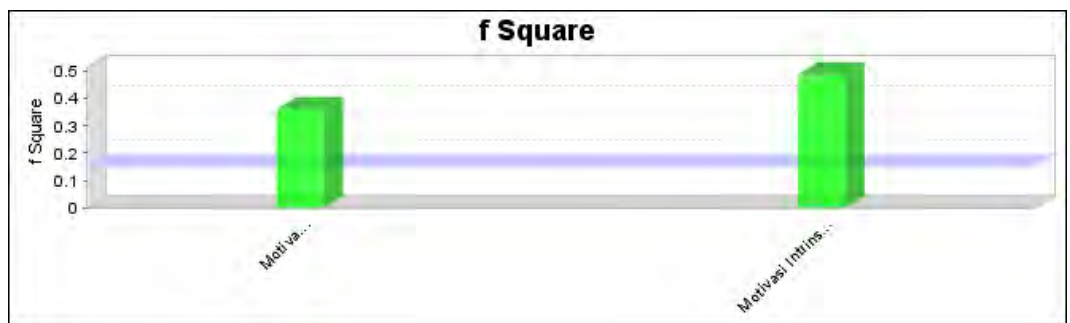
Model persamaan strukturalnya sebagai berikut:

Kinerja Karyawan = 0,493 Motivasi Intrinsik + 0,424 Motivasi Ekstrinsik(4.5)



Gambar 4.7 R-square

Analisa model struktural dilakukan dengan pengamatan pada nilai *R-square* dan *f-square* nya. Nilai *R-square* menunjukkan kebaikan model struktural. Nilai *R-square* 0,655 menunjukkan kebaikan model kuat. Nilai *R-square* sebesar 0,655 menunjukkan masih terdapat 34,5% faktor luar yang perlu ditambahkan dalam pemodelan.



Gambar 4.8 f-square

Nilai *f-square* dari variabel motivasi intrinsik sebesar 0,487 dan motivasi ekstrinsik sebesar 0,360 menunjukkan variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki efek besar dalam mempengaruhi variabel kinerja.

Tabel 4.10 Q^2

Variabel	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Kinerja	156,000	90,760	0,418

Tabel 4.10 menunjukkan nilai Q^2 lebih besar 0 yang artinya model kuat memprediksi indikator-indikator dalam variabel laten.

4.3 FGD (*Focus Group Discussion*)

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SEM-PLS diperoleh indikator yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya adalah supervisi (pengawasan) pada motivasi ekstrinsik. Sehingga perlu dicari solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama fokus pada indikator paling dominan yaitu supervisi melalui FGD dengan para pimpinan dan supervisor PT XYZ Surabaya dengan tujuan agar memperoleh solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pelaporan kerja harian.

Tema FGD adalah pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT XYZ Surabaya dalam pelaporan kerja harian. Peserta adalah 3 manager dan 3 supervisor. Total peserta 6 orang dan berdiskusi dalam satu sesi FGD. FGD dilakukan pada:

Hari, tanggal : Kamis 24 November 2016 dan Selasa 20 Desember 2016

Waktu : 09:00 WIB

Tempat : Ruang Rapat Midi Gedung Teknik Lantai 2 PT XYZ Surabaya

Diskusi diawali paparan oleh peneliti mengenai hasil penelitian tentang pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan PT XYZ Surabaya terhadap pelaporan kerja harian. Kemudian dilanjutkan diskusi yang fokus pada indikator motivasi yang paling dominan pengaruhnya yaitu supervisi (pengawasan). Peserta menyampaikan pendapat, komentar dan solusi terkait peningkatan kinerja karyawan. Pada akhir diskusi diambil kesimpulan hasil diskusi dan rekomendasi pada pihak terkait untuk tindak lanjut selanjutnya.

Berikut di bawah ini beberapa kutipan hasil diskusi dari peserta:

Manager Performansi: “Supervisi (pengawasan) dilakukan dengan ditunjuk supervisor untuk melakukan pengawasan dan menyemangati karyawan di timnya agar lebih aktif mengisi laporan kerja harian. Laporan tidak hanya dilihat dari kuantitasnya saja, melainkan juga kualitas dan ketepatan waktu pelaporan sehingga diperoleh informasi untuk mengukur *job load* masing-masing karyawan. Dengan diketahui *job load* karyawan, maka manager dapat mengajukan pengembangan kemampuan karyawan yang lebih baik. Karyawan harus melaksanakan budaya kerja perusahaan dengan menyamakan sistem kerja

persepsi karyawan dengan data faktual manajemen perusahaan agar kerja keras karyawan dapat dihargai manajemen perusahaan. Semua karyawan harus bekerja dengan integritas tinggi dan terus meningkatkan motivasi dalam pelaporan kerja harian dalam koridor perusahaan yang selalu terjaga.”

Manager Operasional 1: “Pada saat awal memang sangat diperlukan supervise (pengawasan) terhadap karyawan dalam pelaporan kerja harian. Aktifitas harian yang dilaporkan merupakan data karyawan yang dapat dijadikan manager sebagai bahan penilaian kinerja dan prestasi karyawan. Jika prestasinya baik dan meningkat, maka karyawan dapat memperoleh *reward* dan jika prestasinya tidak baik dan menurun, maka karyawan dapat menerima *punishment* sesuai peraturan perusahaan. Dengan demikian karyawan dengan sendirinya akan termotivasi dari diri karyawan yang akan lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan dalam pelaporan aktifitas harian.”

Manager Operasional 2: “Pengawasan perlu dilakukan agar karyawan merasa aktifitas pelaporan kerja memang menjadi bagian dari pekerjaan harian yang harus dilaporkan kepada Atasan. Selain itu tool *daily activity report* karyawan sebaiknya melalui media yang *simple* karena pekerjaan karyawan *operations* sudah melelahkan dalam aktifitas hariannya. Jangan sampai beban *daily activity report* semakin membebani karyawan dan mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal lainnya. Misalnya informasi pekerjaan karyawan yang disampaikan melalui media *email*, *yahoo messenger*, *Microsoft lync*, *whatsup* dan lainnya dapat dikonversi oleh program ke dalam bentuk *daily activity report* yang dikehendaki manajemen perusahaan.”

Supervisor 1: “Selain supervisi (pengawasan), *Point-point daily activity report* sebaiknya lebih sederhana yaitu jenis pekerjaan, koordinasi dengan tim mana saja dan waktu. *Daily activity report* mempunyai standarisasi yang disetujui oleh kedua belah pihak antara manajemen perusahaan dan perwakilan karyawan. Motivasi intrinsik harus lebih dipupuk oleh karyawan selain motivasi ekstrinsik agar kinerja karyawan ke depannya lebih maksimal dan memberikan manfaat besar bagi perusahaan dan karyawan secara keseluruhan. Selain itu diperlukan pelatihan yang mendorong motivasi karyawan lebih besar.”

Supervisor 2: “Pengawasan pelaporan kerja harian karyawan dapat memenuhi kriteria sebagai *reporting*, performansi dan monitoring. Evaluasi kinerja karyawan dilaksanakan sebulan sekali setiap hari Jum’at minggu terakhir. *Daily activity report* harus dapat menjadi data akurat mengukur *job load* karyawan. Jangan sampai kerja keras yang dilakukan karyawan menjadi kurang diperhatikan manajemen perusahaan dikarenakan tidak ada kesesuaian keinginan manajemen perusahaan dengan kinerja karyawan yang sudah dicapai karyawan. Sehingga tanpa diberikan peringatan *punishment* pun, kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya dan melampaui target yang diinginkan manajemen perusahaan.”

Supervisor 3: “Pengawasan pelaporan kerja harian karyawan dapat efektif jika tujuan pelaporan kerja harian harus lebih jelas informasinya dari Atasan. Sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya dengan tanpa harus terus diawasi dan dimonitoring dalam jangka waktu yang lama. Supervisor harus melakukan pendekatan kepada masing-masing karyawan pada timnya agar memperoleh informasi detail tentang kendala yang dialami karyawan.”

Berdasarkan hasil FGD, kebijakan yang dapat diusulkan kepada pihak manajemen PT XYZ Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Diterapkan penunjukan supervisor untuk melakukan supervisi (pengawasan) pelaporan kerja harian karyawan pada departemen masing-masing. Pengawasan harus memenuhi kriteria *reporting*, performansi dan monitoring. Masing-masing Supervisor harus melakukan pendekatan kepada masing-masing karyawan pada timnya agar memperoleh informasi detail tentang kendala yang dialami karyawan.
2. Evaluasi kinerja karyawan dilaksanakan sebulan sekali setiap hari Jum’at minggu terakhir. Sehingga kinerja karyawan dapat terpantau dengan lebih baik dengan disertai arahan dan bimbingan Atasan dan Supervisor, sehingga karyawan dapat lebih fokus untuk memperbaiki kinerja secara lebih spesifik.
3. Pengawasan juga harus disesuaikan dengan budaya kerja perusahaan dengan menyamakan sistem kerja persepsi karyawan dengan data faktual manajemen perusahaan agar kerja keras karyawan dapat dihargai manajemen perusahaan.

4. Perlu diperjelas tujuan adanya pelaporan kerja harian kepada karyawan, mengenai target apa saja yang harus dicapai untuk mendapatkan penilaian kerja yang terbaik dan reward. Sehingga karyawan tanpa diberikan *punishment* akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, dapat disimpulkan bahwa diperoleh nilai *loading factor* tertinggi 0,857 terdapat pada indikator supervisi pada variabel motivasi ekstrinsik dengan nilai *measurement error* terendah 0,047. Indikator supervisi (pengawasan) memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan terutama untuk indikator kualitas laporan dengan *loading factor* sebesar 0,880 dan nilai *measurement error* terendah sebesar 0,030.
2. Berdasarkan hasil FGD(*Focus Group Discussion*), saran kebijakan untuk memotivasi kinerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya dalam pelaporan kerja harian karyawan adalah penunjukan supervisor untuk melakukan supervisi (pengawasan) karyawan pada departemen masing-masing, evaluasi kinerja karyawan dilakukan sebulan sekali, supervisi harus disesuaikan dengan budaya perusahaan dan diperjelas tujuan pelaporan kerja harian karyawan oleh Atasan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah disimpulkan, maka peneliti memberikan saran-saran yang sekiranya dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait:

- a. Bagi PT XYZ di Surabaya

Diperlukan penugasan pengawas Divisi *Network Operation* PT XYZ Surabaya yang ditunjuk oleh manager dalam pengawasan karyawan secara intensif dalam memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya pada departemen masing-masing.

b. Bagi Penelitian selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya lebih memperbanyak referensi yang lebih kuat di bidang SDM telekomunikasi pada banyak bidang dengan referensi jurnal internasional yang terdaftar.
2. Meningkatkan komunikasi internal perusahaan dan sumber eksternal secara berkala agar dapat memperoleh informasi lebih update tentang permasalahan kinerja karyawan pada lingkungan kerja yang diteliti.
3. Untuk memperoleh variabel lain dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat ditambahkan variabel kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F. N. (2004). *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Bacal, R. (2004). *Manager's Guide to Performance Reviews*. New York: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. Florence: Prentice Hall.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares. Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19 no. 2 , 139-151.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 224-229.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 73-80.
- Naqvi, I. H., Bokhari, S. H., Aziz, S., & Kashif-ur-Rehman. (2011). The impact of human resource (HR) performance management on project outcome. *African Journal of Business Management*, 8491-8499.
- Nguyen, L. D., Ogunlana, S. O., & Lan, D. T. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 404-413.

- Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. (2004). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 204-216.
- Ofori, D. F. (2013). Project Management Practices and Critical Success Factors – A Developing Country Perspective. *International Journal of Business and Management*, 14-31.
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of Multi-purpose Stadiums: Importace and Performance Measurement of Service Interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 14, Nos. 2/3, 188-207.
- Riniwati, H. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. (2014). A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 35-49.
- Sanyal, M. K., & Biswas, S. B. (2012). Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a theory in the Software Industry in West Bengal India. *Procedia Economics and Finance*, 182 – 196.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sleimi, M. T., & Davud, S. (2015). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Pivotal Role in Bank Tellers Satisfaction and Performance: Case Study of Palestinian Local Banks. *International Journal of Business and Social Science*, 127 – 136.
- Sugiyono. (2014). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susan, W. M., Gakur, R. W., & Kiraithe, E. K. (2012). Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focusto the Police Force in Nairobi, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 195-204.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1



TANGGAL	TTD RESPONDEN	NO. KUESIONER

SURVEY KINERJA KARYAWAN

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Moh. Abdul Ghofur, mahasiswa MMT ITS bermaksud untuk melakukan survey dalam menyelesaikan penelitian saya yang berjudul **PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI *NETWORK OPERATIONS* PT XYZ SURABAYA**. Besar harapan saya agar bapak/ibu dapat mengisi kuisisioner ini.

Obyek pekerjaan kuisisioner ini adalah pengisian pelaporan kerja harian Divisi *Network Operations* EJBN PT XYZ melalui web <http://10.9.21.11/activity/>.

Kebenaran data yang disampaikan sangat diperlukan dalam penelitian ini, sehingga dimohon Bapak / Ibu / dan Saudara dapat memberikan data yang sebenarnya dengan jaminan bahwa identitas Bapak / Ibu dan Saudara akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak / Ibu dan Saudara memberikan jawaban saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (√) pada pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan apa yang Bapak / Ibu dan Saudara rasakan selama bekerja di PT XYZ kota Surabaya. Adapun kriteria nilai dari pernyataan dibawah ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS)	= 5	Setuju (S)	= 4
Netral (N)	= 3	Tidak Setuju (TS)	= 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1		

A. MOTIVASI INTRINSIK

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Laporan kerja harian merupakan bagian aktifitas kerja harian saya.					

2	Saya tertarik mengisi laporan kerja harian.					
3	Saya tertantang untuk mengisi laporan kerja harian.					
4	Pengisian laporan kerja harian merupakan bagian tanggung jawab pekerjaan saya.					
5	Kemampuan potensi diri saya tersalurkan dengan melakukan laporan kerja.					
6	Saya mempunyai otoritas mengisi laporan kerja.					
7	Saya bebas mengisi laporan kerja sesuai pekerjaan yang sudah dilakukan.					
8	Pengisian laporan kerja membuat saya belajar hal baru.					
9	Saya bisa berkreatifitas melalui pelaporan kerja.					
10	Prestasi kerja saya meningkat dengan saya melaporkan kerja secara konsisten.					

B. MOTIVASI EKSTRINSIK

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
11	Pekerjaan yang saya laporkan mendapatkan pengakuan Atasan.					
12	Fasilitas kerja sudah memadai untuk melakukan pelaporan kerja.					
13	Kebijakan perusahaan mendukung saya melaporkan pekerjaan saya.					
14	Hubungan rekan kerja membantu dalam pelaporan kerja saya.					
15	Pelaporan kerja sebagai salah satu pertimbangan Atasan melakukan promosi jabatan saya.					
16	Pelaporan kerja sebagai salah satu pertimbangan Atasan dalam melakukan penilaian kinerja saya.					
17	Atasan mengarahkan dalam pengisian laporan kerja.					
18	Reformasi perusahaan secara keseluruhan menjadikan saya lebih rajin melaporkan kerja saya.					
19	Pemberian bonus menjadikan saya lebih rajin melaporkan kerja saya.					
20	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan saya.					

C. KINERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
21	Saya mengisi laporan kerja minimal 1 kali dalam sehari.					
22	Saya selalu melaporkan pekerjaan yang sesuai dengan standard perusahaan.					
23	Saya melaporkan pekerjaan hari ini secara tepat waktu sebelum jam 12 siang besok harinya.					

“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”

LAMPIRAN 2

DATA PRIMER

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Y1.1	Y1.2	Y1.3
3	4	2	4	2	4	4	2	3	2	2	4	2	3	4	2	1	2	4	3	2	2	2
4	3	2	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3
5	5	5	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	5	4	4
3	3	3	3	3	5	4	2	2	2	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	2	4	2
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	5	3	4	2	4	4	3	2	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	5	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	5	5	5	2	2	2	2	2	3	2	3	2
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	2	4	4	3
4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3
4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
4	2	3	4	4	3	5	4	3	2	2	5	5	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4
4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
5	3	3	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4

DATA PRIMER

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Y1.1	Y1.2	Y1.3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3
4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	2	2	2	4	2	4	4	4	2	3	4	4	2
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3
4	4	4	4	2	3	4	5	2	4	5	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3
4	4	3	4	2	3	5	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4
5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3
2	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2
3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	2
4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	2	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	1	4	4	2
4	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	4	3	4	2	3	3	4	4	4	2	3	2
5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4

DATA PRIMER

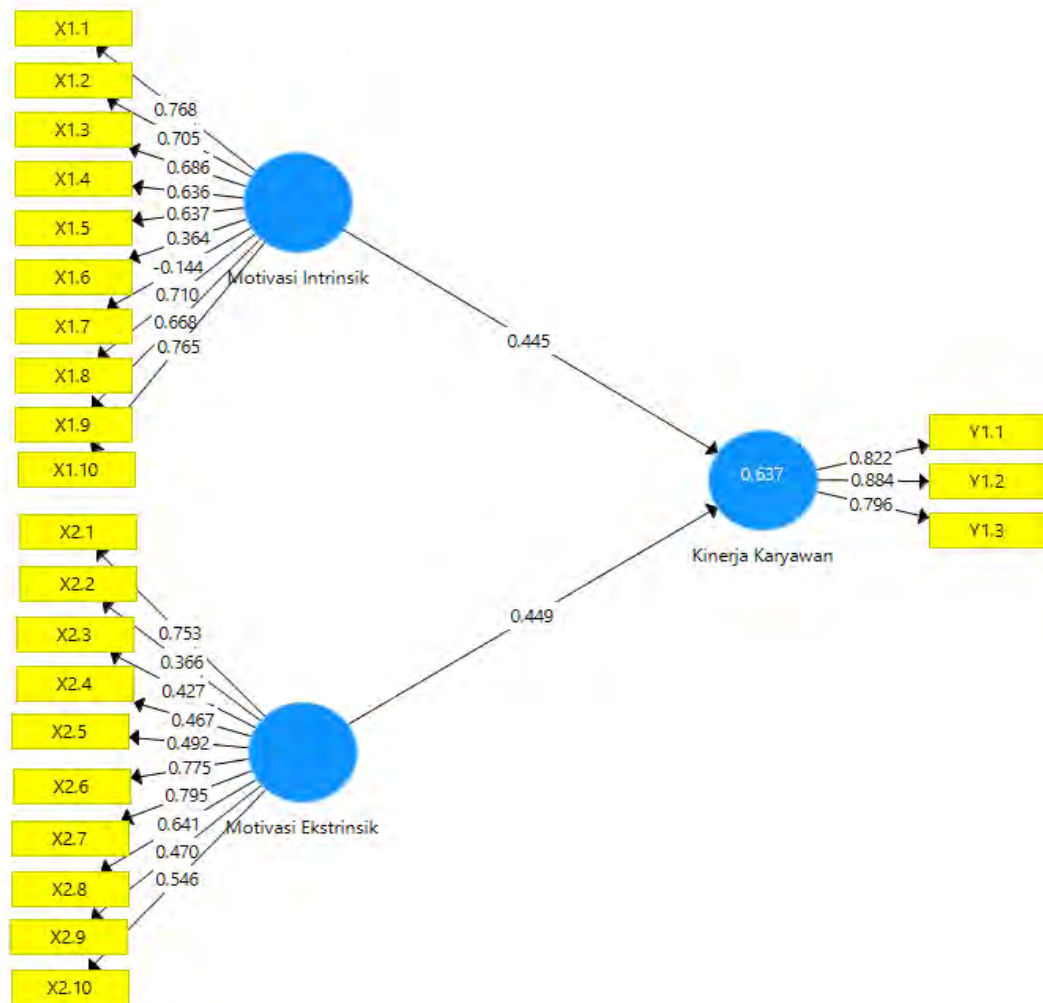
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Y1.1	Y1.2	Y1.3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3
3	2	3	3	2	4	5	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2
3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	2	4	1	2	4	5	4	4	2	4	4	2	5	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	4
5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4
4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3

“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”

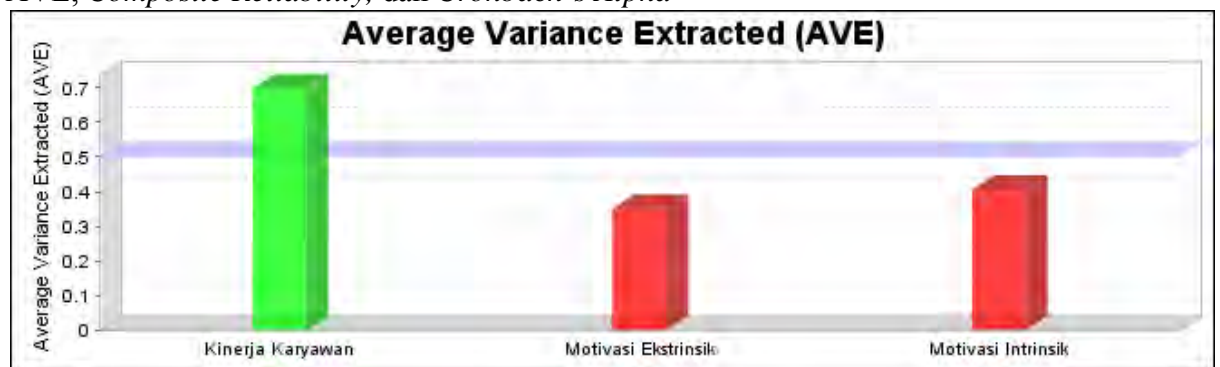
LAMPIRAN 3

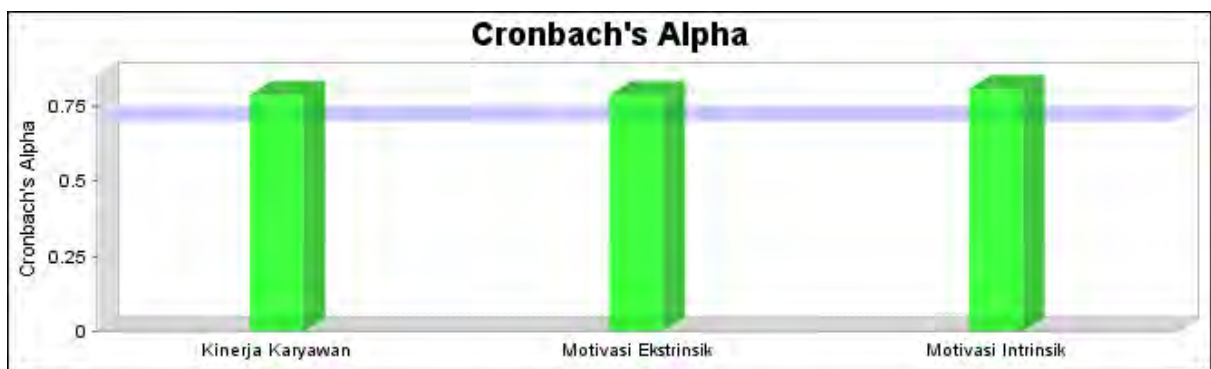
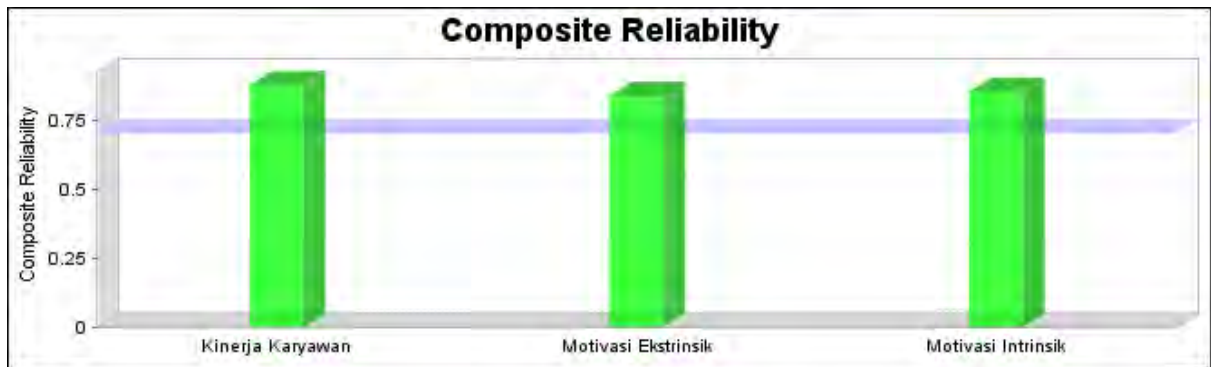
Hasil Output SmartPLS Tahap 1

Diagram Alur SEM PLS Tahap 1



AVE, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha





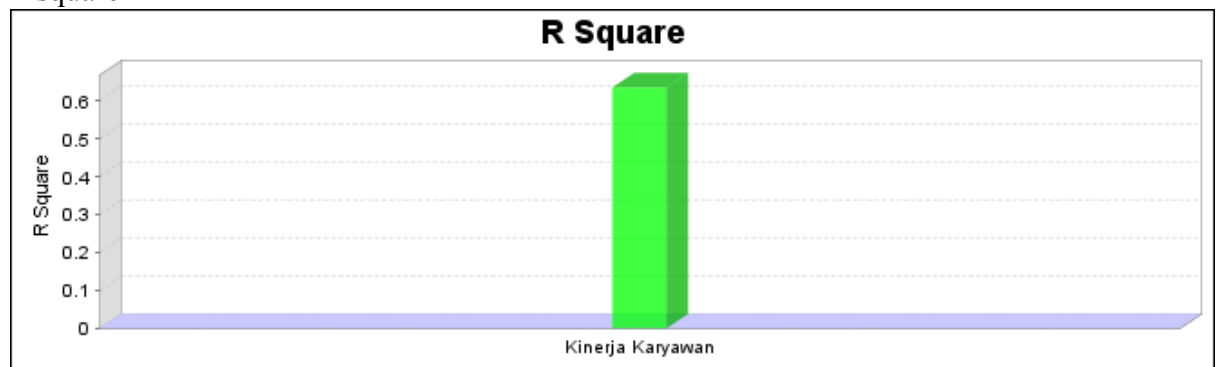
Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Kinerja</i>	0.697	0.873	0.784
<i>Motivasi Ekstrinsik</i>	0.351	0.835	0.784
<i>Motivasi Instrinsik</i>	0.406	0.850	0.703

Loadings dan Cross Loadings

Indikator	<i>Kinerja Karyawan</i>	<i>Motivasi Ekstrinsik</i>	<i>Motivasi Intrinsik</i>
X1.1	0.623	0.454	0.768
X1.10	0.588	0.545	0.765
X1.2	0.390	0.247	0.705
X1.3	0.484	0.354	0.686
X1.4	0.394	0.398	0.636
X1.5	0.346	0.271	0.637
X1.6	0.084	0.165	0.364
X1.7	-0.078	0.048	-0.144
X1.8	0.592	0.552	0.710
X1.9	0.470	0.413	0.668
X2.1	0.610	0.753	0.471

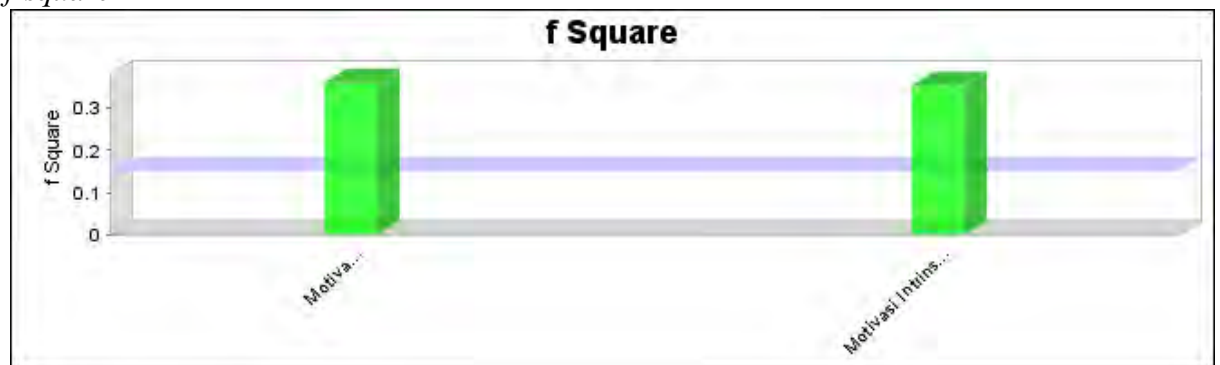
X2.10	0.356	0.546	0.263
X2.2	0.197	0.366	0.193
X2.3	0.269	0.427	0.280
X2.4	0.294	0.467	0.524
X2.5	0.320	0.492	0.298
X2.6	0.538	0.775	0.447
X2.7	0.587	0.795	0.473
X2.8	0.450	0.641	0.335
X2.9	0.365	0.470	0.163
Y1.1	0.822	0.541	0.491
Y1.2	0.884	0.697	0.698
Y1.3	0.796	0.526	0.567

R-square



R-square = 0.637

f-square



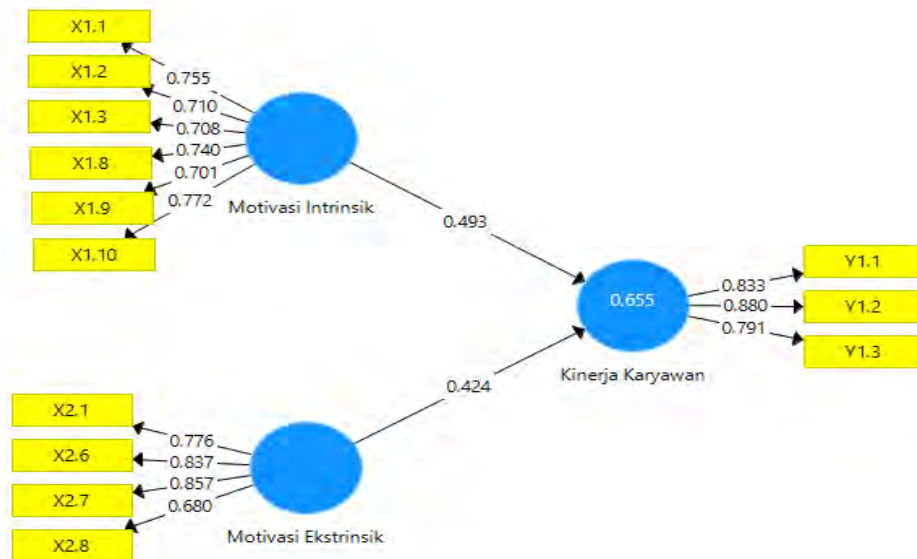
Motivasi ekstrasik	0.359
Motivasi intrinsik	0.352

Q^2

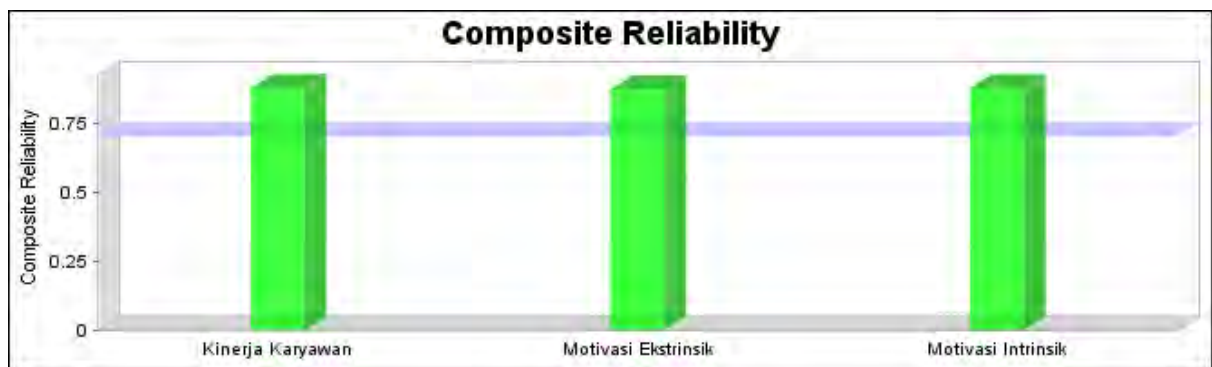
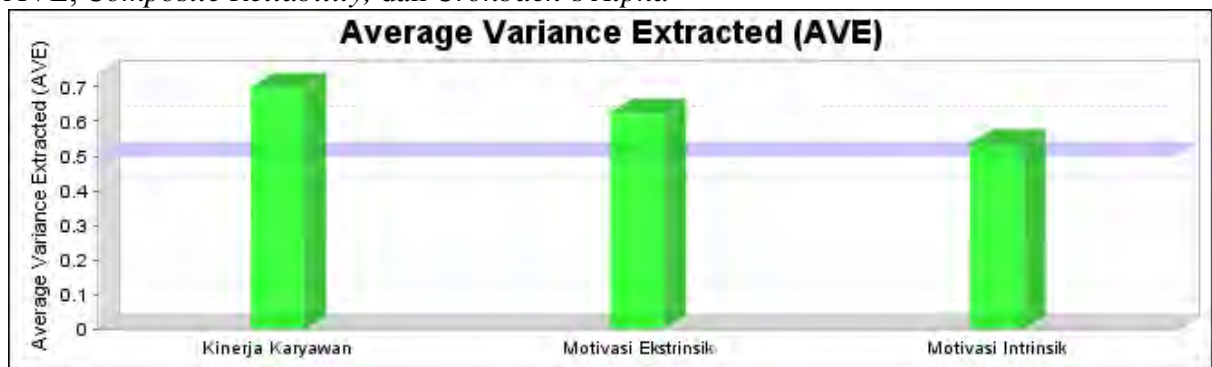
Variabel	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Kinerja	156.000	93.760	0.399

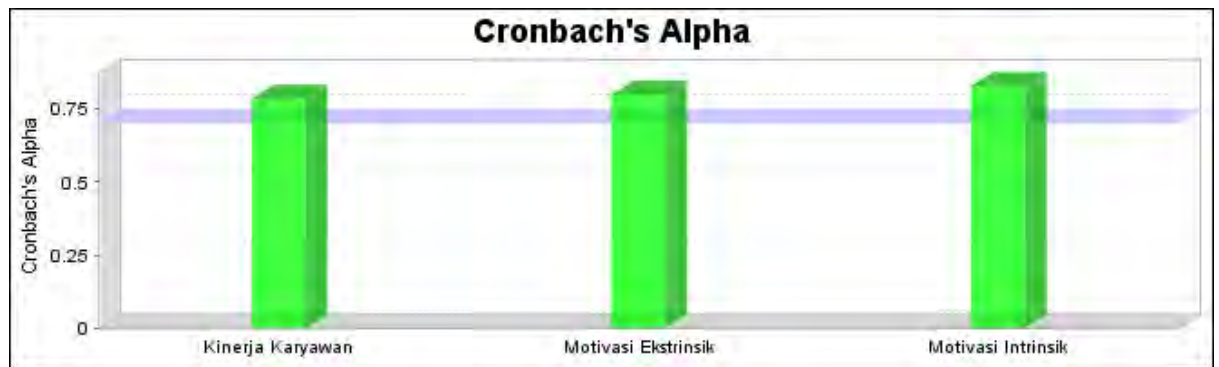
Hasil Output SmartPLS Tahap 2

Diagram Alur SEM PLS Tahap 2



AVE, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha



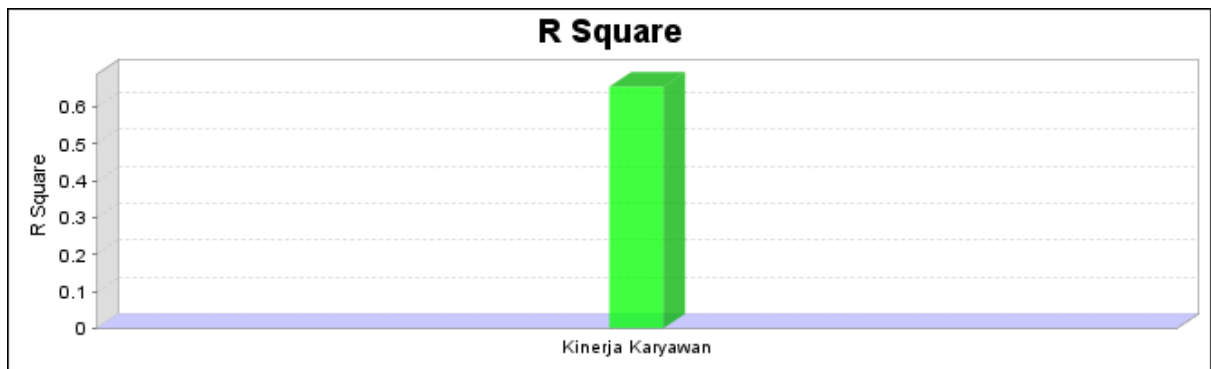


Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Kinerja</i>	0.698	0.874	0.784
<i>Motivasi Ekstrinsik</i>	0.625	0.869	0.798
<i>Motivasi Instrinsik</i>	0.535	0.873	0.827

Loadings dan Cross Loadings

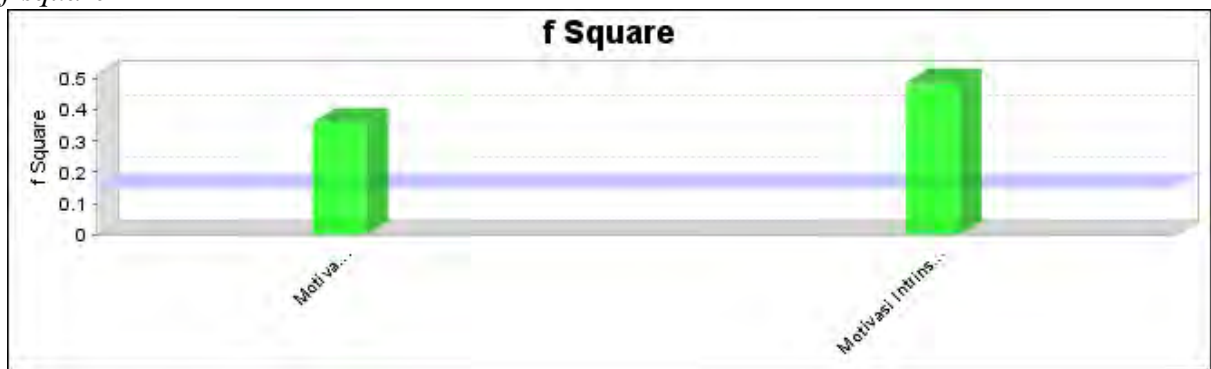
Indikator	<i>Kinerja Karyawan</i>	<i>Motivasi Ekstrinsik</i>	<i>Motivasi Intrinsik</i>
X1.1	0.618	0.389	0.755
X1.10	0.588	0.553	0.772
X1.2	0.390	0.173	0.710
X1.3	0.484	0.270	0.708
X1.8	0.587	0.547	0.740
X1.9	0.469	0.417	0.701
X2.1	0.611	0.776	0.479
X2.6	0.540	0.837	0.431
X2.7	0.586	0.857	0.477
X2.8	0.448	0.680	0.353
Y1.1	0.833	0.600	0.519
Y1.2	0.880	0.671	0.689
Y1.3	0.791	0.461	0.606

R-square



r-square = 0.655

f-square



Motivasi ekstrasik	0.360
Motivasi intrinsik	0.487

Q^2

Variabel	SSO	SSE	1-SSE/SSO
<i>Kinerja</i>	156.000	90.760	0.418

LAMPIRAN 4

PERTANYAAN FGD

1. Bagaimana pendapat bapak/ibu terhadap hasil penelitian ini dimana indikator supervisi (pengawasan) sebagai motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan?
2. Langkah-langkah apakah yang sebaiknya diambil dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui supervisi (pengawasan)?
3. Apakah kebijakan perusahaan sudah mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui supervisi (pengawasan)?
4. Apakah reward dan punishment perlu diperjelas dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui supervisi (pengawasan)?
5. Apakah rapat berkala antara Atasan dan Karyawan perlu dilaksanakan?
6. Bagaimana sebaiknya sikap Atasan terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui supervisi (pengawasan)?
7. Bagaimana sebaiknya sikap Karyawan terhadap Atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui supervisi (pengawasan)?
8. Bagaimana saran bapak/ibu agar supervisi (pengawasan) dapat memberikan kontribusi peningkatan kinerja karyawan dalam pelaporan kerja harian?

DOKUMENTASI FGD

